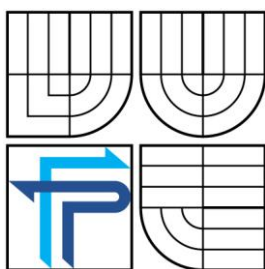


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF

NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU JAKO ÚČINNÉHO NÁSTROJE ŘÍZENÍ VE FIRMĚ GALA, A.S.

CONCEPT OF MOTIVATION PROGRAM AS AN EFFECTIVE MANAGEMENT
TOOLS IN THE GALA, INC.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. LIBUŠE WAGNEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Wagnerová Libuše, Ing.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh motivačního programu jako účinného nástroje řízení ve firmě Gala, a.s.

v anglickém jazyce:

**Concept of Motivation Program as an Effective Management
Tools in the Gala, Inc.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80 7175 010 7
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha Prospektrum 1994. 411 s. ISBN 80-7219-014-8
HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre. Šlapanice: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-8651-720-9
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 80-247-2202-3.
MURLIS, H., ARMSTRONG, M. Reward Management. 5th ed. London, Philadelphia: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.05.2009

Abstrakt

Ve své diplomové práci se zabývám analýzou původního a zavedením nového motivačního programu v rámci potřeb velké firmy. Konkrétní aplikace je řešena ve spolupráci s firmou GALA a.s. V teoretické části se zabývám procesem motivace, vybranými motivačními teoriemi. V praktické části jsem se zaměřila na charakteristiku zvolené firmy, popisuji historii, sortiment. Dále jsem provedla SWOT analýzu, stručně jsem popsala vývoj počtu zaměstnanců, organizační strukturu atd. Poté jsem z interních materiálů a anonymního dotazníkového šetření zanalyzovala současný stav motivačního programu ve firmě. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, jsem navrhla motivační program a opatření na zlepšení motivace zaměstnanců.

Abstract

I deal with analysis of the original motivational program and introduce new motivational program in scope of needs of big company in my diploma work. Concrete application is solved in cooperation with Gala inc. In theoretic part I describe process of motivation and theory of motivation which I choose. I target the characteristic of select company, I describe history and line of products in my practical part. After I done SWOT analysis, I describe development of number of staff very short, organizational structure etc. After I analyzed present situation of motivational program in company from in-house document and from anonymous interrogatory. On the basis of interpretation I proposed new motivational program and measure which improve motivation of staff.

Klíčová slova

motivace, motiv, teorie motivace, motivační strategie, motivační program

Keywords

motivation, motive, theory of motivation, motivational strategy, motivational program

WAGNEROVÁ, L. *Návrh motivačního programu jako účinného nástroje řízení ve firmě Gala, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 79 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Návrh motivačního programu jako účinného nástroje řízení ve firmě Gala, a.s.” vypracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

V Brně dne 15.5.2009

Podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné připomínky rady při vypracování diplomové práce. Dále děkuji Ing. Otakaru Kuklovi za umožnění zpracování diplomové práce v Gala, a.s..

Úvod.....	8
Cíle práce.....	9
1 Definice motivace	10
1.1 Proces motivace.....	11
1.2 Vznik a principy motivace	13
1.3 Vnitřní a vnější motivace	13
1.4 Vybrané přístupy k vymezení motivace	14
2 Teorie motivace.....	15
2.1 Teorie instrumentality	15
2.2 Teorie potřeb	16
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	16
2.2.2 Alderferova ERG teorie	18
2.2.3 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci	19
2.3 Herzbergův dvoufaktorový model	19
2.4 Teorie zaměřené na proces	21
2.4.1 Expektační teorie.....	21
2.4.2 Teorie cíle.....	23
2.4.3 Teorie reaktance (jalového odporu)	23
2.4.4 Teorie spravedlnosti	24
2.5 Další teorie motivace.....	24
2.6 Motivace k práci.....	25
2.7 Motivační strategie	30
2.8 Tvorba motivačního programu	32
2.9 Základní motivační typy pracovníků dle Heckausena	34
3 Charakteristika firmy Gala a.s.....	37
3.1 Historie	37
3.2 Základní členění výrobního sortimentu.....	39
3.3 Specifikace geografických oblastí podnikání.....	39
3.4 Zhodnocení firmy Gala, a. s.	40
3.5 Zaměstnanci Gala, a.s.....	42
3.6 Organizační struktura	43
3.7 Analýza současného stavu motivačního programu v Gala, a.s.	44
3.7.1 Pracovní doba.....	44
3.7.2 Dovolená	44
3.7.3 Mzdové formy ve firmě Gala a.s.	44
3.7.4 Průměrné mzdy v Gala, a.s. v letech 2006 - 2008.....	45
3.7.5 Mimořádné odměny	46
3.7.6 Odměny při významném jubileu	47
3.7.7 Sociální politika společnosti.....	47
3.7.8 Péče o zdraví zaměstnanců.....	48
3.7.9 Závodní stravování.....	48
3.7.10 Bytová politika	49
4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
5 Návrh motivačního programu	67
Závěr.....	74
Seznam použitých zdrojů	76
Seznam příloh.....	78

Úvod

V době finanční krize a úspor nákladů je úloha personalistů, čím dál obtížnější. Pro zachování „zdravé“ společnosti je v této době nevyhnutelné snižování počtu zaměstnanců, jež leží na bedrech personálních oddělení. Menší počet pracovníků musí být stimulováno k vyšším výkonům. Z důvodu odchodu pracovníků bez personální náhrady, dochází k převádění pravomocí na odpovědností na zaměstnance, jež ve firmě zůstávají. Z důvodů šetření se omezuje školení a vzdělávání zaměstnanců jen na to nejnütnější, tedy na to, co je ze zákona povinné. V mnohých společnostech dochází ke snižování mezd, vyhlášení částečné nezaměstnanosti a dalším protikrizovým opatřením.

Zaměstnavatelé si dobře uvědomují, že motivovaný zaměstnanec je nepostradatelný, efektivně pracuje, protože má silně vyvinutý pocit povinnosti – ví, že jeho úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jeho vlastním zájmům. O důležitosti motivace zaměstnanců svědčí i příklad z české historie, kdy Tomáš Baťa o motivaci zaměstnanců věděl své. Prohlašoval, že z každého dělníka by se měl stát spolupodnikatel. Účastí na zisku dělníky přesvědčil, aby pro něj pracovali tak, jako by to byla jejich firma. Vytvořil geniální systém: postavil pro dělníky domky, restaurace, obchody. Tím jim - kromě slušného výdělků - dával pocit, že pro ně dělá maximum. Dělníci ušetřili, ale peníze vraceli firmě. Navíc je měli uložené v Baťou vytvořených a jím také ovládaných kampaňkách.

V teoretické části jsem definovala pojem motivace a teorie motivace, z nichž jsem vybrala ty nejčastěji publikované v knihách českých i zahraničních autorů .

V praktické části jsem nejdříve představila firmu, v níž jsem prováděla dotazníkové šetření úrovně motivace zaměstnanců. Stručně jsem popsala historii, výrobní program, organizační strukturu, SWOT analýzu, stávající motivační program ve firmě. V předposlední části jsem podrobně vyhodnotila jednotlivé otázky dotazníkového šetření, na jehož základě jsem navrhla opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího motivačního programu ve společnosti Gala, a.s., **návrh opatření ke zvýšení výkonnosti pracovníků prostřednictvím zvýšení pracovní motivace zaměstnanců**. Ke zjištění úrovně motivace jsem použila metodu dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsem navrhla nový motivační program, jež by se měl stát účinným nástrojem personálního řízení v organizaci a jehož cílem by mělo být zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

1 Definice motivace

Pojem motivace a motiv jsou velmi často používány v soudobé personalistice, kdy je vyvíjen tlak na personální útvary s cílem zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců. Slovo motiv pochází z latinského slova motus¹, jež mělo mnoho významů jako například hnutí mysli či pohnutka, v užším slova smyslu rozčilení či nadšení. Odvozeninou od tohoto slova je latinské motivus, jež bývá překládáno jako hýbající. Jedna z možných definic motivace dle M. Armstronga: „**Motivace**² je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům“.

Motivy jako zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplňované) vnitřní hnací síly mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. Psychologie je dnes chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protějšky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd., označujeme jako incentive.

Klasifikace motivů³:

- prvotní a odvozené;
- plně či částečně vědomé a neuvědomované;
- vrozené a získané;
- biogenní, psychogenní a sociogenní;
- materiální a duchovní.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

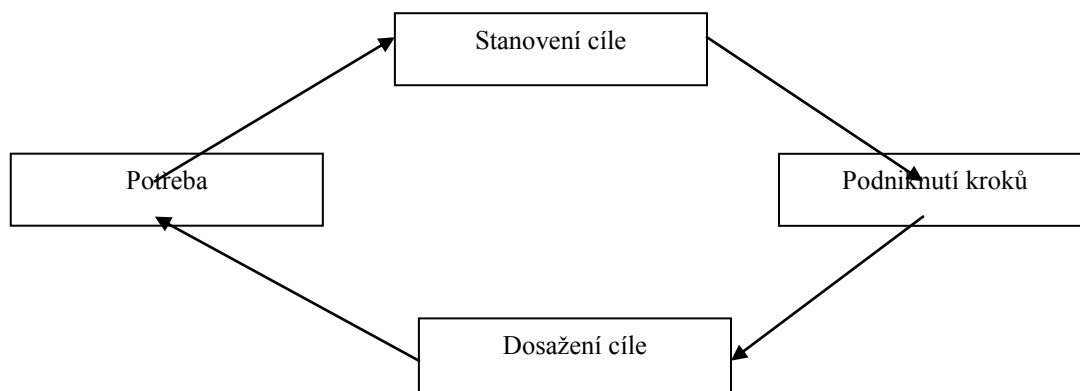
³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

Motivovanost vyjadřuje získaný relativně aktuální obraz o motivaci subjektu, spíše vypovídá o dílčím souboru motivů jedince, získaném psychologickými metodami. Nezahrnuje jen osobní výpověď subjektu o motivech, ale situačně jej prověřuje⁴.

Jednoduše lze říci, že motiv je něco (vnitřní pohnutka či touha), co nás uvede do pohybu. Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu zaměstnanců. Je to něco co v nás pracuje, co nás žene dopředu (např. přání, potřeba), je to vše, co přiměje člověka k činu.

1.1 Proces motivace

Proces motivace bývá nejčastěji popisován schématicky jako model, vztahující se k potřebám, zájmům, postojům, hodnotové orientaci a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Poté, co si člověk stanoví cíle, o nichž si myslí, že uspokojí jeho potřeby a přání, vybere si cesty, od nichž očekává, že povedou k dosažení jeho cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky opakovat i v budoucnu. Proces motivace zachycuje následující schéma.



Obr. č. 1 Proces motivace. (Zdroj: Armstrong, 1999, str. 296)

Tento model zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkající se potřeb, cílů a očekávání. Model je rovněž ovlivněn

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

třemi pojmy, jež se týkají motivace a chování⁵: posilování přesvědčení člověka, homeostáza a teorie otevřeného systému.

Posilování přesvědčení člověka – tato teorie předpokládá, že úspěch při dosahování cílů a odměn působí jako pozitivní stimul a posiluje přesvědčení o vhodnosti zvoleného postupu, které vede k opakování úspěšného chování, jakmile se někdy objeví příště podobná potřeba. Čím silněji, zřetelněji a častěji se posiluje přesvědčení člověka o úspěšnosti určitého chování, tím je pravděpodobnější, že se toto chování bude opakovat až do té doby, kdy se eventuálně stane více nebo méně podvědomou reakcí na nějakou událost. A obráceně, neúspěchy a tresty vedou k negativnímu posilování přesvědčení a naznačují, že je nezbytné hledat alternativní prostředky dosahování cílů. Tento proces se nazývá zákon příčiny a účinku.

Homeostáza (snaha udržet rovnováhu) – tento princip je základem každého chování a motivace. Snaha uspokojit neuspokojené potřeby je aktivizována neustálým pohybem směrem k rovnováze. Jiné pojetí, které má příbuzné rysy se zákonem homeostázy, je touha opanovat své bezprostřední prostředí. Jedinci si subjektivně organizují své prostředí s ohledem na dosavadní zkušenosti, současné potřeby a budoucí očekávání.

Teorie otevřeného systému – původním autorem byl Von Bertalanffy (1952), který napsal, že živý organismus je otevřený systém, který nepřetržitě odevzdává nějaký materiál vnějšímu světu a jiný materiál si z něho bere, ale který sám sebe udržuje během této nepřetržité výměny ve stabilním stavu. Tato definice byla rozvinuta Allportem (1960), jež definoval následující rysy otevřeného systému: odebírá a odevzdává jak materiál, tak energii; dosahuje a udržuje stabilní (homeostatický) stav tak, že pronikání vnější energie vážně nenaruší vnitřní formu a řád; roste během času následkem růstu v rámci komplexity a diferenciací částí; provádí rozsáhlé obchodní transakce se svým prostředím. Toto pojetí dále rozvinuli Lawrence a Lorsch (1969), kteří upozornili na to, že jedince lze chápat jako systém biologických potřeb, psychologických motivů, hodnot a počitků.

⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

1.2 Vznik a principy motivace

Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu a jako rozpoznání potřeby. Jejím častým spouštěčem bývá vnější popud (pohnutka). Deficitem se rozumí jakýkoliv podnět, nutný anebo žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice. Popud (pohnutka) je však schopen působit jen za předpokladu, že je rozpoznán jako signál příležitosti aktuální potřebu uspokojit.

Principy motivace vyjadřují základní zákonitosti jejích projevů. Nejčastěji uváděné principy⁶:

- **princip ekvilibria** – jde o tendenci restaurovat narušenou fyzickou a psychickou rovnováhu, zdraví;
- **princip zaměřenosti cíle**, kterým může být směřování k něčemu, dosažení něčeho anebo odvrácení něčeho;
- **princip dominance** – jen ty motivy, které získají dominanci, jsou schopny vyvolat rozhodující aktivitu.

1.3 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe – vnitřní motivace. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. – vnější motivace.

Charakteristika těchto dvou způsobů motivace

Vnitřní motivace – faktory, které si sami lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku⁷.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě⁸.

1.4 Vybrané přístupy k vymezení motivace

Současné teorie motivace mají své kořeny v silných názorových proudech ovlivňujících psychologické myšlení zejména ve druhé polovině 20. století. Následující tři byly nejvýznamnější⁹:

- první názorový proud považoval za základy motivace člověka biologické pudy;
- druhý proud analyzoval motivaci člověka v přímé vazbě na cíle, k nimž byla směřována;
- třetí proud spatřoval roli vazby motivace na tzv. posilování.

K základním metodologickým nástrojům studia motivace patřily zejména:

- přímé pozorování subjektů (k tomuto způsobu studia motivace byly využívány nejen klinické metody, ale také pomocí studia probandovy bibliografické dokumentace);
- použití experimentů (využití psychometrických nástrojů s tzv. nezávislými a závislými proměnnými);
- uplatnění faktorové analýzy (nejdříve se shromáždí bibliografické materiály, jež jsou již doplněny o experimentální data, poté se aplikují speciální techniky a vydefinují se tzv. základní motivační faktory).

Přístupů k vymezení motivace je opravdu mnoho, ale ani po dlouhých zkoumáních není přesně vymezena a sjednocena terminologie, a není stanovena všeobecně přijímaná teorie motivace. Každý člověk má jiný názor a tudíž se každý přikloní k teorii, která je mu nejbliže.

⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

2 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace a není možné říci, která z nich je nejlepší. Otevřeme-li kteroukoliv knihu personálního managementu či řízení lidských zdrojů, v každé z nich jsou uváděny velmi populární a oblíbené teorie motivace zformulované Maslowem (1954) a Herzbergem (1957). Během let byla vytvořena řada dalších významných a přesvědčivých teorií, které nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a vyvracejí nám myšlenku na návod jak snadno a rychle někoho motivovat¹⁰.

Nejznámější teorie motivace

V knihách různých autorů (např. Z. Dvořáková, M. Armstrong, J. Adair...) lze najít velké množství teorií motivace a každý autor jim přiřazuje jinou důležitost a významnost. Z těchto teorií motivace jsem vybrala následující, jež budu dále charakterizovat:

1. teorie instrumentality
2. teorie potřeb - Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie
3. Herzbergův dvoufaktorový model
4. teorie zaměřené na proces – teorie spravedlnosti, teorie cíle

2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“¹¹ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie tvrdí, že **lidé pracují pouze pro peníze**. Teorie byla objevena v druhé polovině 19. století a má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Dle této teorie je člověk motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem – odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Tato teorie byla založena na principu posilování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivace dle této teorie je široce používána a v některých případech dokonce úspěšně. Avšak použití této teorie je založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Uvědomuje si i skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

¹¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

2.2 Teorie potřeb

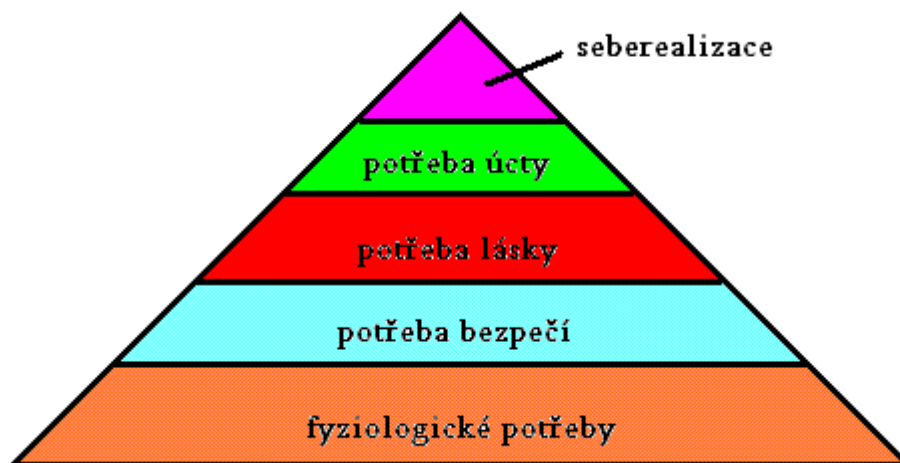
Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby mohla být nastolena opětovná rovnováha je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Avšak ne všechny potřeby jsou pro danou osobu v jakémkoliv čase stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý či absolutní vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však jeden cíl může uspokojit řadu potřeb např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy¹².

Teorii potřeb dle chronologické posloupnosti vytvořili – v roce 1954 Maslow, jež vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. V roce 1972 Alderfer, jež vytvořil jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (ERG teorie). Další koncepci hierarchie potřeb v roce 1975 představil McClelland, který identifikoval potřeby, jež motivují manažery a který také souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti, a zároveň došel k názoru, že potřeby jsou spouštěny faktory prostředí.

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Patří mezi nejčastěji uváděné klasifikace potřeb. Maslow klasifikoval potřeby do pěti hlavních kategorií, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace.

¹²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3



Obr.č.2 Maslowova hierarchie potřeb. (Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

Fyziologické potřeby tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřené klimatické podmínky apod. V pracovním procesu např. v tiskárně motivují zaměstnance na této úrovni potřeb takové faktory, jako jsou ochranné pomůcky, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na zaměstnance atd.

Další úroveň hierarchie potřeb tvoří **pocit jistoty a bezpečí**. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu.

Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je **potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství**. Člověk má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v této skupině představují ve firmě dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.

Pod vrcholem pyramidy se nacházejí **potřeba úcty, uznání a ocenění**. Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se často chybně zužuje pouze na mzdu. Sociální potřeby – potřeba lásky, přátelství, akceptace

Seberealizace – stojí na samotném vrcholu pyramidy. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace, nazývané někdy sebeaktualizací, dobře

organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. Maslowovými slovy „být více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“. Jak napsal sám autor motivační teorie, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy zcela naplněna.

Na Maslowovu teorii navázal Alderfer, který se snažil o zjednodušení motivační teorie.

2.2.2 Alderferova ERG teorie

ERG teorie¹³ (potřeby existenční – E, vztahové – R, růstové – G) se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli, a je to totožné s opatřením si něčeho či naplněním něčeho. Přání je dokonce subjektivnější, protože se výlučně vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkajícího se potřeb, přání, preferencí a motivů. ERG teorie převzala myšlenky „teorie otevřeného systému“. Na tomto základě Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

Potřeby existenční, které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatrování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenční potřeb.

Potřeby vztahové - které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou vztahových potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptance, pochopení, potvrzení (schválení) a vliv jsou prvky vztahového procesu.

Potřeby růstové se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí.

¹³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec „nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát“.

2.2.3 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci

McClelland vytvořil jiný způsob klasifikace potřeb, založený na studiu manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

1 Potřeby výkonu (úspěchu), definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.

2 Potřebu spojenectví, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.

3 Potřebu moci, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu (úspěchu), jiní silnější potřebu spojenectví a další zase silnější potřebu moci. Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu.

2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model byl vypracován Herzbergem a jeho kolektivem na základě zkoumání zdrojů pracovní spokojenosti či nespokojenosti účetních a techniků. Na základě tohoto výzkumu byly objeveny dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců¹⁴:

- **Motivátory** – jsou to vnitřní faktory, jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Zpravidla mezi ně patří dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení,

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích.

- **Satisfactory** (hygienické faktory) – jsou vnější, dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Působí na spokojenost či nespokojenost pracovníka. Patří mezi ně peněžitá odměna za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika organizace.

Podle této teorie mohou být pracovníci dále motivováni, pokud jsou spokojeni s vnějšími faktory. Tato teorie je tedy silně ovlivnila přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Herzberg chápe motivaci jako motivaci odvést **lepší** práci, nikoliv pouze přiměřenou práci. Zajímá se o dlouhodobou motivaci a zvýšení úrovně motivace. Tvrdí, že hygienické faktory neovlivňují motivaci k postupu na vyšší úroveň, motivátory ano. Manažerovi často stačí udržení úrovně motivace, k čemuž obvykle postačí hygienické faktory.

Herzberg tedy tvrdí, že organizace musí poskytovat možnosti vnitřního uspokojení z práce. Hygienické faktory se někdy nazývají zápornými motivátory - pokud chybí, je jedinec nespokojen a jeho výkon se zhoršuje (jsou nutnou, ale ne postačující podmínkou). Pokud jedinec cítí vnitřní uspokojení, je motivován k vyšší výkonnosti. Vnější faktory způsobují snížení výkonnosti, ale jejich přítomnost nestačí ke zvýšení motivace; pouze zabrání poklesu motivace.

Tato teorie byla ostře kritizována z několika důvodů:

- Je založena na pozorování skupin, jejichž potřeby nižší úrovně jsou uspokojeny.
- Přehlíží odpovědi, které s teorií nesouhlasí. Její základní tvrzení, že peníze nevedou ke zvýšení motivace, nesouhlasí s 95 % jiných výzkumů.

Přesto jsou Herzbergovy výsledky významné, neboť ukazují, které typy uspokojení potřeb lze nabídnout. Úroveň motivace jedince, u kterého převládají potřeby nižší úrovně, může být ještě ovlivněna hygienickými faktory. K ovlivnění jedinců s potřebami vyšší úrovně jsou pravděpodobně potřebné „motivátory“. Při postupu

v hierarchii Maslowa nebo Alderfera se obecně zvyšuje očekávání uspokojení z práce. Je proto třeba často měnit popisy prací. A protože, v rozporu s Herzbergovým tvrzením, peníze motivují hodně pracovníků (a krátkodobě asi většinu), je třeba tomu přizpůsobit platová schémata tak, aby byla efektivní¹⁵.

Závěrem bych chtěla říct, že nejméně realistická se mi jeví teorie instrumentality, tzn. že by lidé pracovali jen pro peníze. Naopak Maslowova teorie je pro mě nejlépe srozumitelná. Další teorie potřeb jen trochu jinak kategorizují potřeby do různých skupin.

2.4 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích¹⁶ se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, jež ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou také známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- volba chování (teorie reaktance);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

2.4.1 Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentality – expektance formulované Vroomem. Valence zastupuje hodnotu, instrumentality je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku. Takto definované očekávání

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

podrobněji definoval Vroom následně¹⁷: „Kdykoliv volí jedinec mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“

Síla očekávání¹⁸ může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem - v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace – výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, v jaké míře může pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky. Tuto teorii rozvinuli Porter a Lawler do modelu, kde existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Porter a Lawler zároveň zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Dvě proměnné, jež ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí¹⁹:

- schopnost – individuální charakteristiky – inteligence, manuální dovednosti, znalosti;
- vnímání role – to, co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že by měl dělat. Je špatné, když představy jedince a organizace se rozcházejí.

2.4.2 Teorie cíle

Autory této teorie jsou Latham a Lock (1979)²⁰, kteří tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Obtížné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou. Robertson a kol. upozornili na následující: Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky, na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.

2.4.3 Teorie reaktance (jalového odporu)

Tato teorie vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb – a mají-li k tomu přiměřenou svobodu rozhodování – mohou si volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb. Jestliže je však tato svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat, tj. budou v souladu s principem homeostázy motivačně podněcováni k tomu, aby se vyhnuli jakékoliv další ztrátě svobody.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

2.4.4 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupina) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo nespravedlivé tehdy, když si lidé zasluhují diferencované zacházení. Ve skutečnosti tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.

2.5 Další teorie motivace

Teorie týkající se chování

Psychologové zabývající se chováním (např. Skinner, 1974) zdůrazňují, že chování se učíme ze zkušenosti. Věří, že člověk se učí hlavně prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení na základě dosavadních zkušeností.

Společenskovední teorie

Byla vytvořena Bandurou (1977) a tato teorie kombinuje prvky teorie týkající se chování a expektační teorie. Uznává význam základního pojmu teorie týkající se chování tj. posilování přesvědčení člověka na základě předchozích zkušeností, jako determinantu budoucího chování, ale také zdůrazňuje význam vnitřních psychologických faktorů, zejména pak očekávání, týkajících se hodnoty cílů a schopnosti jedince je dosahovat.

Vytváření vzorů

Lidi je možné motivovat modelováním jejich chování pomocí „modelové“ role či „vzoru“. To znamená, že někdo, jehož přístup k práci a jeho schopnosti jsou dobré, vytváří jakýsi vzor, který inspiruje a vyvolává touhu následovat příklad poskytovaný tímto vzorem, kterým může být manažer nebo kolega. Existuje však také negativní stránka vytváření vzorů²¹.

²¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

2.6 Motivace k práci

Pracovní stimulace je součástí procesu vedení lidí. Teorie motivace k práci představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů.

V praktickém uplatňování zásad vedení lidí včetně motivace pracovníků se formulují základní principy tzv. manažerské motivační strategie, která představuje aplikovaný soubor poznatků, metod a praktických postupů a návodů k nim jak z oblasti psychologie práce, tak i teorie a praxe obecného managementu, které se týkají vedení lidí při plnění hlavních cílů organizace. Je určena pro vedoucí zaměstnance na všech stupních řízení. Pro manažerskou motivační strategii je charakteristické následující²²:

- spojení krátkodobého (situačního) s dlouhodobým (strategickým) aspektem;
- individualizace přístupu podle specifik organizace spojená se snahou o programovatelná řešení;
- realizovatelnost rozhodnutí v praktickém řízení;
- použitelnost metod i pro neprofesionála v oblasti psychologie;
- možnost součinnosti a používání odborných služeb poradenských organizací.

Vytváření a hodnocení účinnosti praktické motivační strategie je současně i zdrojem pro poznání obecně teoretických disciplín, ověřuje se jejich účinnost, přináší řadu nových poznatků a naznačuje trendy ve vývoji managementu.

Systém pracovní motivace²³

Účinný systém motivace se opírá o dva základní nástroje. Tvoří je pracovní prostředí podporující motivaci zaměstnanců, systém odměn. Systémem odměn chápeme

²² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat (zpravidla finanční) odměnu za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování.

A) Pracovní prostředí

Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců mají především vzájemně spjaté faktory pracovního prostředí související s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou²⁴. Tyto faktory, které příznivě podporují motivaci zaměstnanců, posilují účinnost systému finančního odměňování a mohou mnohdy snížit jeho náklady. K těm nejdůležitějším patří:

Pozornost vůči úspěchům

Nedostatek uznání a příznivého ohodnocení vlastní práce je i jednou z hlavních příčin, proč lidé svá pracovní místa opouštějí. Manažeři jsou ve svém vztahu k zaměstnancům přesto tradičně zaměřeni na upozorňování na jejich chyby než na pochvalu za jejich úspěchy. Negativní motivace může snížit výskyt nežádoucího chování, nevede však zpravidla ke zvýšení výskytu chování žádoucího. Zaměstnanci, kteří se setkávají pouze s kritikou, se namísto zlepšení své výkonnosti snaží často svým manažerům spíše vyhnout.

„Presumpce neviný“

Pokud se někdo nesnaží činnost firmy vědomě sabotovat, pak zpravidla nechce dělat vysloveně špatnou práci. Úkolem manažera je zjistit, jak zaměstnancům pomoci, aby svou práci mohli vykonávat dobře. Jeho první úvahy by se měly ubírat spíše cestou tréninku, povzbuzení a podpory, nikoli výhružek a potrestání.

Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců

Věřeli-li manažeři, že jeho zaměstnanci mohou něčeho dosáhnout, uvěřili tomu zpravidla i oni sami. Tím se zvýší i jejich pracovní úsilí a motivace vykonat práci

²³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4

²⁴ firemní kultura – soubor rozhodujících představ hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace

správně. Zaměstnanci, kterých si jejich manažeři váží a kterým důvěřují, zpravidla podávají vyšší výkon.

Omezení obav z neúspěchu

Chyby dělají při práci všichni a chybami se lidé učí. Chce-li manažer získat motivované zaměstnance, měl by je vést takovým způsobem, aby se nebáli pracovat samostatně a aby neměli obavy svěřit se s případnými neúspěchy.

Otevřená komunikace

Schopnost zaměstnanců spolu navzájem otevřeně komunikovat je nejen kritickým faktorem úspěchu organizace, ale i důležitým faktorem motivace jejích zaměstnanců. Úkolem manažera je podporovat zaměstnance, aby si neponechávali věci pro sebe, aby přicházeli s návrhy a překonávali organizační bariéry.

Rozvoj zaměstnanců

Úkolem manažera je povzbuzovat zaměstnance ke zvýšení jejich schopností a znalostí vedoucích k naplnění cílů organizace a poskytovat jim k tomu potřebné podněty a trénink.

B) Systém odměn

Promyšlený systém odměn je velmi důležitým prvkem účinného motivačního systému. Odměnu – v podobě variabilní složky platu, zvýšení jeho základní výše, uznání a pochvaly apod. – by zaměstnanec měl mít možnost získat především za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování.

Několik základních pravidel systému odměn

Vztah k cílům organizace

Efektivní systém odměn podporuje takové chování zaměstnanců, které vede k dosažení výkonnostních cílů organizace. Odměny je třeba proto utvářet tak, aby zvyšovaly výkonnost či produktivitu zaměstnanců, posilovaly výskyt požadovaného chování a omezovaly četnost chování nežádoucího. Stanovené cíle by mely být dosažitelné a odměnu by měli mít možnost získat všichni zaměstnanci. Nedostatečná vazba odměn na výkonové ukazatele odpovídající cílům organizace jsou jedním z nejslabších míst systémů odměn.

Spoluúčast zaměstnanců

Se systémem odměn je třeba zaměstnance seznámit a jeho zdůvodnění vysvětlit. Pro podporu systému odměn ze strany zaměstnanců je žádoucí, aby se jeho navrhování i implementace děly za jejich přímé účasti.

Frekvence odměn

Frekvence vyplácení odměn závisí na povaze práce.

Sledování efektivity odměn

Je třeba sledovat, zda systém odměn přináší výsledky, které od něj požadujeme, pokud tomu tak není, je třeba se zamyslet, zda se odměny skutečně vážou k cílům, kterých chceme dosáhnout. I ten nejúspěšnější systém odměn má tendenci ztrácet po čase svou efektivnost, především proto, že zaměstnanci začínají brát odměny jako zaručené.

Hlavní myšlenky poskytované motivačními teoriemi lze následně shrnout²⁵:

Význam potřeb a přání

Lidé budou lépe motivováni, jestliže jejich práce bude uspokojovat jejich sociální a psychologické potřeby a přání a také jejich ekonomické potřeby.

²⁵ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s.ISBN 80-7169-614-5

Vliv cílů

Jedinci jsou při práci motivováni tím, že mají specifické cíle, a pracují lépe, když jsou zaměřeni na obtížné cíle, které odsouhlasili, a bude-li se jim dostávat zpětné vazby týkající se jejich výkonu.

Význam očekávání

Míra, v jaké jsou lidé motivováni, bude záviset nejen na tom, jak budou vnímat výsledky svých kroků – cíl nebo odměnu, ale také na tom, jak budou vnímat pravděpodobnost získání odměny, která by stála za to – tj. na jejich očekáváních. Budou vysoce motivováni, jestliže budou moci kontrolovat prostředky použité k dosažení svých cílů.

Vlastní účinnost (vědomí vlastní činnosti)

Některým lidem je třeba pomoci, aby si uvěřili, že mohou pracovat více a lépe.

Teorie zaměřené na chování

Zdůrazňují, že člověk se učí hlavně prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení, ale může jít o příslušné zjednodušení.

Společenskovědní teorie

Očekávání, individuální cíle a hodnoty a vliv osobních a situačních faktorů jsou všechno klíčové faktory motivování lidí.

Vytváření vzorů

Tento jev orientuje pozornost na význam pozitivního vedení a formování týmového přístupu.

Vliv orientací a reaktance

Organizace mohou mít očekávání týkající se toho, jak jejich motivační strategie zlepši výkon a pomohou přilákat a udržet zaměstnance. Ale organizace nemá situaci pod takovou kontrolou, jakou by si přála, protože tu existuje vliv orientací (preferencí lidí týkající se toho, co chtějí získat ze své práce) a reaktance (lidé se pokoušejí kontrolovat a ovládat své okolí bez ohledu na to, co od nich organizace chce, aby dělali).

2.7 Motivační strategie

Motivační strategie²⁶ mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy;
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje;
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci;
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci;
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí;
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst;
- řízením pracovního výkonu;
- řízením odměňování;
- používáním metod modifikace chování.

Faktory, které ovlivňují motivační strategie a příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace, jsou uvedeny v následující tabulce.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

Faktory ovlivňující motivační strategie	Příspěvek personálního útvaru personální práce
Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentalitě nebudou pravděpodobně úspěšné.	Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.
Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání.	Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů. Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.
Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro používání jejich dovedností a schopností.	Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a prac.míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí nástrojů, jako je plánování person.rozvoje a programy vzdělávání. Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.	Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

Tab. č. 1 Motivační strategie . (Zdroj: Armstrong, 2007, str. 232)

2.8 Tvorba motivačního programu

Zjišťování motivační struktury zaměstnanců²⁷

Dotazníkové šetření motivační struktury zaměstnanců (struktury motivů k práci) akceptují obecné teorie pracovní motivace (teorie potřeb, očekávacích postojů) a jsou jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu organizace. Spolu s jinými metodami psychologických a sociologických průzkumů (interview, dotazníky...) umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Bez těchto základních znalostí je konstrukce a návrhy opatření náhodným procesem, jehož účinky mohou minout cíl, pokud neodpovídají prioritám zaměstnanců. Současně se tak umožňuje i realizaci programů k odstranění deficitů či nežádoucích odchylek v postojích a jednání pracovníků.

Postup při tvorbě motivačního programu organizace

Postup jak motivační program organizace vytvořit není jednoznačně vymezen. Pod jeho pojmem můžeme chápat jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoje k organizaci všech zaměstnanců. Zde se jedná zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází se přitom z předpokladu, že rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu organizace a jejich zapojení ve prospěch organizace je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a jejího přežití v náročných podmínkách tržního prostředí. Z principů motivace k práci jednoznačně vyplývá, že opatření ke zvýšení pracovních aktivit v pracovním jednání jednotlivců i skupin nelze proklamovat jako „požadavek systému řízení na zaměstnance“. Aby mohl být proces motivace úspěšný, je nutno všechny vnější podněty tohoto druhu spojit se strukturou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance. Zde je nutná znalost vnitřní struktury motivů pracovníka a další charakteristiky jeho osobnosti, protože jsou důležité pro formy a postupy jeho

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

aktivizace. Motivační program, má-li být účinný v očekávaném směru, by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace.

Možné postupy při tvorbě motivačního programu ²⁸

1 zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti např. pomocí dotazníkového šetření, osobní rozhovory...;

2 charakteristiky motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli – organizační identita;

3 stanovení cílů motivačního programu, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace;

4 určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou to opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Motivační program má-li být účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného prvovýkonnostního klimatu a s ním spojené organizační struktury zahrnuje celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování a zaměstnaneckých výhod), ale i v oblasti výběru, hodnocení pracovníka, rozmisťování zaměstnanců (motivování pracovními funkcemi), zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností a posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací

Navrhovaná opatření je možno členit do následujících oblastí:

- zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje a kariéry;
- tvorby účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod;
- systémy péče o sociální rozvoj zaměstnance včetně aktivit volného času;

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

- opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců (rozvoj schopností a dovedností zaměstnance);
- opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli (identita, organizační kultura);

5 zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Sestavení motivačního programu není jednoduchá záležitost a tudíž může jeho příprava trvat několik měsíců. Cílem motivačních programů je posílit loajalitu pracovníků k firmě a vzbudit u zaměstnanců zájem rozvíjet sama sebe. Jde vlastně o jakýsi vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace.

2.9 Základní motivační typy pracovníků dle Heckausena

Z Maslowovy teorie potřeb vychází ve svých pracích H. Heckhausen, který zjistil, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků, je možno rozlišit dva základní typy osobnosti²⁹ z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.

1. typ se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci výkonu víra v úspěch
2. typ se vyznačuje tím, že v motivaci výkonu převažuje obava z neúspěchu

Pro osobnosti 1. typu je charakteristické následující: vytyčují si realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle; jsou pružní ve změně cíle; stavějí se k budoucnosti aktivně.

Pro osobnosti 2. typu je charakteristické: kladou si extrémně nízké, nebo naopak extrémně vysoké cíle; ve vytyčeném cíli setrvávají (neradi jej mění); k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami.

²⁹ KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5

Při motivaci obou typů pracovníků je žádoucí si uvědomovat charakter základního typu jejich motivace. Je všeobecně známo, že nízký stupeň motivace (nízká zainteresovanost na cíli snažení) snižuje připravenost k výkonu (výkon je nízký nebo klesá). Překvapující je poznatek, že také příliš vysoká zainteresovanost může být příčinou nízkého výkonu a pracovního efektu v důsledku vyvolaného stresu, nervozity a úzkosti³⁰.

Peníze a motivace

Peníze jsou zpravidla považovány za základní pracovní pohnutku zaměstnanců. Přesvědčení manažerů, že peníze jsou nejdůležitějším motivačním nástrojem, se mnohdy opírá i o určitou pohodlnost – peněžní motivace jsou pohodlné. Stačí je vyplatit, nejlépe pravidelně několikrát za rok, a o motivaci je postaráno. Využívání nepeněžních odměn, vyžadující od manažera podstatně vyšší pozornost a iniciativu, je zpravidla podstatně náročnější. Peníze však až na výjimky ve skutečnosti nejsou nejsilnějším motivačním faktorem zaměstnanců, přinejmenším ne v tom smyslu, jak si většina manažerů myslí. Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Povaha základních potřeb se v čase pochopitelně mění. Na svém významu nabývají i nefinanční pohnutky vztahující se především k obsahu práce, pracovnímu prostředí, možnostem osobního uplatnění, uznání ze strany manažera a spolupracovníků...

Praktické nástroje nefinanční motivace

Nástroje nepeněžní motivace založené na uznání cenění práce jsou nejúčinnější, přicházejí-li od přímo nadřízeného manažera, vztahují-li se k výkonnosti zaměstnanců a nejsou-li omezovány jen na určité zvláštní příležitosti, ale jsou poskytovány po každém dosaženém úspěchu.

Deset motivačních nástrojů manažera³¹

Nástroje nefinanční manažerské motivace jsou poměrně jednoduché, nezabírají mnoho času a patří k těm, které většina zaměstnanců označuje za ty, které je motivují nejvíce:

- být ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli nás o to požádají;

- poděkovat zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně nebo písemně;
- poskytnout svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti;
- ocenit, odměnit a podpořit osoby s vysokou výkonností, věnovat pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností, tak aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas opustili naši firmu;
- poskytovat zaměstnancům informace o tom, jak naše firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci;
- vést zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporovat jejich zájem;
- povzbudit zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností;
- podporovat u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí;
- podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu;
- oslavovat úspěch – společnosti, oddělení i jednotlivců. Věnovat čas akcím podporujícím tvorbu týmů a společnou motivaci.

Shrnutí teoretické části

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

Existuje velké množství teorií motivace, avšak jen některým se dostalo nejširšího uznání jako například Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, McClellandově teorii získaných potřeb.

³¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4

3 Charakteristika firmy Gala a.s.

Akciová společnost Gala je jediným evropským výrobcem špičkových volejbalových míčů, míčů pro házenou a nohejbal, dále je dodavatelem basketbalových, fotbalových a jiných sportovních míčů. Výrobky značky Gala jsou určeny pro profesionální, výkonnostní i rekreační sport a samozřejmě splňují všechny přísně předepsané technické parametry. Vysokou kvalitu míčů potvrzují certifikáty mezinárodních federací FIVB a FIBA.

Kromě výroby míčů zahrnuje nabídka společnosti Gala zakázkovou výrobu batohů a šitých doplňků pro armádu, policii a záchranářské složky, dále nosičů na zahradní techniku, boxovacích pytlů a dalšího sortimentu těžké galanterie. Mezi spokojené zákazníky patří firmy Stihl, Decathlon, Scott & Tyco, Armády zemí EU, Ministerstvo vnitra ČR a další.

Na trhu působí Gala již 60 let a 90 % produkce exportuje do více než 30 převážně evropských zemí. V roce 1996 byl původní státní podnik privatizován a nyní je akciovou společností 100 % vlastněnou rodinnou firmou Rega Přerov a.s. Od roku 2000 používá Gala systém managementu jakosti ISO 9001.

3.1 Historie

V roce 2009 oslaví Gala a.s. šedesáté výročí založení společnosti. Uplynulá léta přinesla firmě řadu cenných úspěchů, ale zároveň také musela překonávat těžkosti. Během své existence podnik změnil sídlo, statut a částečně i charakter výroby. Národní podnik Gala byl založen 4. července 1949 v Šumperku. Původní výrobní program se orientoval na výrobu koženého, brašnářského a sedlářského zboží, částečně ale také na zpracování umělých hmot a výrobu kufrů. Do podniku v Šumperku byly včleněny závody Ostrava, Střítež, Prostějov, Vlkoš u Kyjova, Měřín, Znojmo a Vizovice.

O spojení Galy a Krasic u Prostějova lze hovořit až od roku 1951, i když již v roce 1950 začala složitá příprava na přesun závodu – jako první přesídlilo generální ředitelství. Přestože od 90. let 19. století byl Prostějov a jeho okolí považováno za centrum výroby zemědělských strojů a textilního průmyslu, existovala zde i výroba kožedělného zboží (František Cetkovský a syn) a výrazně byla zastoupena také výroba

obuvi, zejména přezůvek (Julie Wolf's Sohne, Wolf a Franže). Po vzestupu Tomáše Bati ve Zlíně došlo k úpadku prostějovských obuvnických firem – zachována zůstala jen firma Kotva se sídlem v Krasicích. Podnik Kotva fungoval až do znárodnění v roce 1948, kdy byl přiřazen do národního podniku Svit Gottwaldov. O rok později došlo k jeho organizačnímu zakotvení pod Galu Šumperk. Původní název Kotva firma přestala používat v roce 1951, kdy se do jeho areálu v Krasicích přesunula výroba ze Šumperku.

V místech, kde se dnes nachází areál Galy Krasice měla již před 2. světovou válkou sídlo firma Kotva. Společnost, která se specializovala na výrobu domácí obuvi, byla po válce znárodněna.

Padesátá léta byla v celém Československu neodmyslitelně spjata s plněním pětiletých plánů. Nejinak tomu bylo i v Galy Krasice, která se v tom období neustále potýkala s všeobecným nedostatkem materiálu. Výrobním artiklem podniku byla pouzdra na nože, pouzdra na doklady, aktovky, kabely, ale také sportovní výrobky: kamaše, chrániče holení pro kopanou, boxovací pytle a především míče. Během času proběhla v podniku obnova zastaralých základních prostředků pro výrobu, byla prováděna modernizace strojního zařízení a nákup nových strojů. Začaly se uplatňovat nové technologické pracovní postupy, čímž docházelo k odstraňování ruční práce při výrobě.

V šedesátých letech minulého století byla schválena výhledová studie výstavby nových provozních budov a s její realizací bylo započato v roce 1968 v závodě Prostějov. V tomto roce byla zahájena výstavba i pětipatrové výrobní haly v závodě Krasice. Stavba nové budovy byla ukončena v roce 1973.

Výstavba nových prostor umožnila zvýšení výrobní kapacity podniku, čímž se z Galy stal druhý největší vývozce koženého zboží v Československu. Z výrobků stál v popředí rozsáhlý sortiment cestovních, nákupních a sportovních kabel, rovněž dámské kabelky večerní i vycházkové. Ze sportovní produkce dominovala výroba všech druhů sportovních míčů, hokejové výbroje, ale i tlumoků a chlebníků.

Po změně politických a ekonomických poměrů v roce 1989 se podniku nevedlo nejlépe. Rozpadly se výrobní trhy, přerušily obchodní styky s armádou, přišla obrovská konkurence v podobě levného zboží z asijských zemí. Charakter státního podniku přestal být schopný reagovat na tržní mechanismus. Počátkem devadesátých let minulého století se z původní Galy postupně odloučila pracoviště v Třeběchovicích pod

Orebem, Mikulově a v Hukovicích. Souběžně s organizačními změnami probíhaly přípravy k privatizačnímu projektu, který byl přijat na sklonku roku 1993.

Za své výrobky získala Gala několikrát významná ocenění. Titul vynikající výrobek roku obdržel podnik například za míč na kopanou Captain, horolezecká krosna či hokejové rukavice IPUR. Úspěchy se svými výrobky Gala Krasice dosahuje i nyní. Vysokou kvalitu míčů potvrzují certifikáty mezinárodních federací FIVB a FIBA. Od roku 2000 používá Gala systém managementu jakosti ISO 9001.

3.2 Základní členění výrobního sortimentu

Hlavní činností je výroba a prodej výrobků pro sport a volný čas, které lze následovně členit:

- kategorie sportovních míčů – volejbal, fotbal, basketbal, házená, nohejbal, medicínální míče, reklamní míče a různé doplňků
- šitá výroba

Některé sportovní míče jako jsou volejbalové míče, nohejbalové míče jsou přímo vyráběné v Gala a.s. Ostatní míče na házenou a fotbal, firma dováží z Číny. V šité výrobě převládá produkce nosičů na křovinořezy a pily pro firmu Stihl. Dále firma produkuje boxovací pytle, ovšem ne pod vlastní značkou, ale pro francouzský řetězec Decathlon.

Mezi vedlejší činnosti patří ubytovací služby – firma vlastní 2 ubytovny, v nichž ubytovává své zaměstnance. Dalším předmětem podnikání je provoz silniční motorové dopravy a zámečnictví.

3.3 Specifikace geografických oblastí podnikání

Gala pokračuje v tradici evropsky orientovaného podniku, které má bohaté zkušenosti s vývozem svých výrobků s dobrou pozicí na evropském trhu v oblasti volejbalových míčů. Export tvoří 82 % prodeje – Gala dodává své výrobky do zemí EU, Ruska, Finska, Anglie, Ameriky, Balkánských států ... Tuzemský prodej tvoří 18 % a zahrnuje i Slovenskou republiku.

3.4 Zhodnocení firmy Gala, a. s.

Ke zhodnocení firmy jsem vybrala metodu SWOT analýzy, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem, typem podnikání, politikou atd. Díky této metodě je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je součástí strategické koncepce firmy Gala, a.s. a je každý rok aktualizována.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Ke zjištění úrovně motivace zaměstnanců jsem použila dotazníkové šetření, jež se mi jevilo jako méně náročné než např. zjišťování motivace pomocí interview.

Písemného dotazování se zúčastnilo celkem 30 % zaměstnanců firmy, jak z hlavního závodu v Prostějově, tak v odloučených dílnách v Rýmařově a Ostravě. **Výzkumný vzorek** tvořili jak THP, tak režijní a výrobní dělníci. Dotazníky na jednotlivá oddělení byly rozděleny dle relativního podílu zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců. Celková **návratnost** řádně vyplněných dotazníků byla 87 %. Při sestavování dotazníku jsem byla inspirována výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, jež na svých stránkách má zveřejněny dokumenty k šetření motivace zaměstnanců, dále dostupnou literaturou.

Sestavený dotazník má celkem 27 otázek viz. příloha č. 2. Zaměstnanci mohli své názory a odpovědi vyjádřit v jak otevřených, tak uzavřených otázkách. V některých otevřených otázkách jsem nastínila možnou odpověď, aby zaměstnance evokovala k odpovědi. Úvodní část dotazníků slouží ke zjištění údajů o respondentovi. V druhé části se již nachází samotné otázky zjišťující stav motivace. K vyhodnocení získaných dat jsem použila metodu počítání absolutních a relativních četností.

Na následující straně je uvedena SWOT analýza, která je z důvodu přehlednosti sestavena do tabulky.

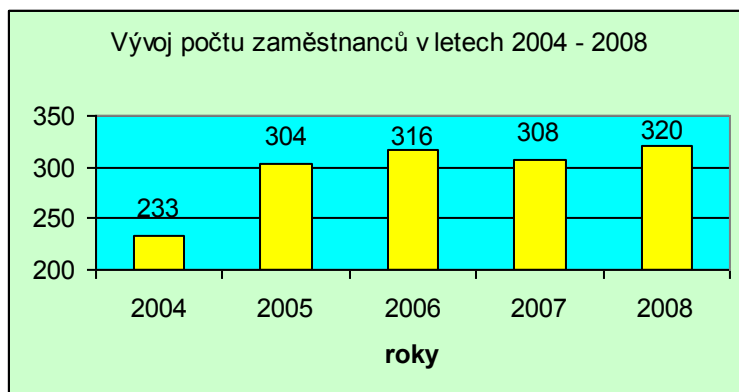
<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - umístění ve střední Evropě – z hlediska dopravních nákladů, kvalitní pracovní síla - 50.let tradice – značka Gala v podvědomí zákazníků - bohaté zkušenosti s výrobou sportovních míčů vlastní know how na výrobu míčů - vlastní technický rozvoj a modelárna - výrobky s dlouhou životností, vysoká kvalita za přiměřenou cenu - 100 % vlastněná česká firma - relativně ustálená dodavatelská síť v tuzemsku a zahraničí - s ohledem na současný kurz koruny vůči EUR výhodný hedging ve formě forwardů a opcí - stabilní politická situace, zejména po vstupu do EU - výjimečné postavení společnosti na trhu v ČR v oblasti výroby míčů Proline Colour s homologovanou značkou FIVB - možnosti rozšiřování exportu ve východní Evropě, zejména v Rusku 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - dražší pracovní síly než ve Východní Evropě - menší technická informovanost o výrobcích konkurence a vývoji konkurence - nízká konkurenční srovnatelnost ve „sponzoringových“ podmínkách - šitá výroba – hlavně vyráběny a prodávány výrobky na přání zákazníka a pro státní zakázky – chybí masová propagace výrobků se značkou Gala - výrazně zhoršená finanční situace společnosti v důsledku vzniklých kurzovních rozdílů mezi CZK a EUR a USD - výrazná závislost na zahraničním odběrateli v šité výrobě - vzrůstající vyjednávací síla odběratelů - rostoucí tlak konkurentů, zejména z Asie, a to v oblasti výroby míčů i šité výroby
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - získávání nových trhů - nové trendy, nové požadavky na výrobky, nové druhy výrobků - použití nových materiálů jak pro míče tak pro šitou výrobu - spolupráce s federacemi a sport svazy - udržet si pozici na ruském trhu - získávání informací o konkurenci - posílení technického rozvoje - zavádění nových výrobních technologií - kladný vztah zaměstnanců k značce firmy - zkušenosti a kvalifikace zaměstnanců ve výrobě 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - značková konkurence – Molten, Mikasa - neznačková konkurence v šité výrobě – asijská konkurence - kurz USD a Eura vůči Kč - stále obtížnější zabezpečení vytížení kapacit, respektive rozpouštění fixních nákladů - nestabilní situace na Dálném východě – delší dodací termíny materiálu a zboží - nedostatečná zpětná vazba na zákazníka - rostoucí ceny dopravy - výrazná závislost na dodavateli i odběrateli doma i v zahraničí

Tab. č. 2 Swot analýza Gala, a.s. (Zdroj: interní materiály Gala, a.s.)

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. Největší silnou stránkou firmy je vlastní technický vývoj a modelárna, dále pak tradice značky v podvědomí zákazníků. Slabou stránkou je výrazná závislost na zákazníkovi pro šitou výrobu, ta se mimo jiné projevila v březnu tohoto roku, kdy tento zákazník ponížil své objednávky a 20 zaměstnanců muselo být následně propuštěno, protože se pro firmu den ze dne stali nadbytečnými. Gala, a.s. rovněž nemůže konkurovat ve sponzoringové politice, kdy Molten i Mikasa několikanásobně přepláci členské příspěvky do sportovních federací. Příležitostí pro tuto firmu může být průnik na nové trhy např. do Chorvatska. Jako hrozbu pro tuto firmu vidím především rostoucí konkurenci, ekonomickou krizi na ruském trhu a pohyby kursu USD a Eura vůči CZK.

3.5 Zaměstnanci Gala, a.s.

Před rokem 1989 bylo zaměstnáno v Gale cca 1200 pracovníků. Do roku 1995 došlo ke snížení na 500 zaměstnanců. V dalším období docházelo k mírnému poklesu až na počet 320 zaměstnanců. Vývoj v letech 2004 – 2008 zobrazuje následující graf.



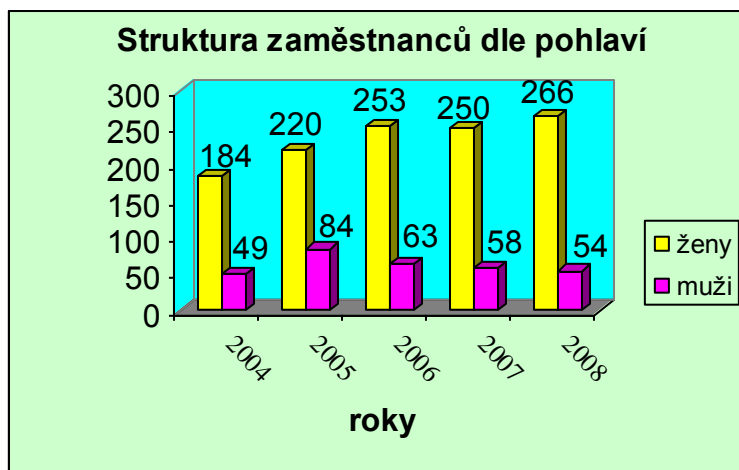
Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2008. (Zdroj: Autorka)

Věková struktura zaměstnanců

Ve sledovaném období 2004 – 2008 tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců ve věku 31 – 35 let a to téměř 23 %. V roce 2007 byly dvě nejpočetnější skupiny 31- 35 let, 51-55 let, se shodným procentuelním počtem zaměstnanců – 17,53 %. V roce 2008 tedy došlo ke snížení věkového průměru zaměstnanců.

Struktura dle pohlaví

Vzhledem k tomu, že Gala se svojí výrobou řadí mezi oděvní a textilní podniky, je zřejmé, že většinu práce vykonávají ženy, tudíž ve struktuře dle pohlaví je převládající podíl žen. Muži zde pracují jako údržbáři a na fyzicky náročnějších pracích jako je šití medicinálních míčů a cpaní boxovacích pytlů.



Graf č. 2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví. (Zdroj: Autorka)

3.6 Organizační struktura

Organizace je tvořena samostatnými nákladovými středisky, které vykazují vlastní hospodářské výsledky, nejsou to však samostatné právní subjekty. Tyto organizační jednotky úzce spolupracují na všech činnostech a jsou propojeny centrálním informačním systémem, který zajišťuje evidenci a controlling výnosů a nákladů.

Společnost řídí generální ředitel, zastupovaný ekonomickým ředitelem. Dalším článkem řízení je osm odborů (exportní prodej, tuzemský prodej, nákup, logistika, speciální projekty, kvalita, technický rozvoj a výroba), v jejichž čele stojí jednotliví manažeři. Přímě pod generálního ředitele je začleněn sekretariát a představitel vedení pro jakost, pod ekonomického ředitele ekonomický úsek.

Pro společnost GALA je charakteristické spíše úzké rozpětí managementu. Typ organizační struktury odpovídá liniové struktuře, která respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace s odborností řízení (funkcionální struktura). Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze č. 1.

3.7 Analýza současného stavu motivačního programu v Gala, a.s.

Motivační program společnosti Gala a.s. je v současnosti určován následujícími dokumenty: kolektivní smlouvou včetně příloh a dodatků, pracovním řádem, ve vnitřních předpisech jako jsou příkazy a směrnice generálního ředitele.

Motivační prvky vyplývající z kolektivní smlouvy

3.7.1 Pracovní doba

Délka týdenní pracovní doby je v souladu s právními předpisy stanovena na 37,5 hodin týdně. Do délky pracovní doby nejsou započteny přestávky na jídlo a oddech v celkové délce 30 minut.

Ve firmě se občas, dle objemu zakázek, pracuje ve 3-směnném provozu, kdy je denní směna stanovena od 6 do 14 hodin, odpolední v rozmezí od 14 do 22 hodin a noční směna začíná ve 22 a končí v 6 hodin ráno. V návaznosti na dopravní spoje a dle provozních středisek, je v pravomoci příslušného vedoucího střediska pracovní dobu posunout. Zaměstnavatel umožňuje vybraným zaměstnancům využívat pružnou pracovní dobu pokud o to zaměstnanec písemně požádá. Firma se tak snaží vyjít vstříc matkám s malými dětmi, kterým nabízí i zkrácené pracovní úvazky v délce 4 až 6 hodin.

3.7.2 Dovolená

Základní výměra činí pro všechny zaměstnance 4 týdny. Před několika lety firma z provozních důvodů zavedla celozávodní dovolenou v délce dvou týdnů. Termín bývá na přelomu července a srpna.

3.7.3 Mzdové formy ve firmě Gala a.s.

Ve společnosti se uplatňují následující mzdové formy:

- časová mzda – určuje se jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Uplatňuje se převážně u zaměstnanců, kde se přednostně požaduje plnění povinností např. v kvalitě, dále kde jsou vytvořeny podmínky pro stabilní výkon nebo výkon předurčuje strojní čas – žehlení, navinování míčů, práce na šicích automatech.

- úkolová mzda – vyplácí se jako tarifní mzda za skutečně vyprodukované normohodiny, ve výši odpovídající osobní třídě zaměstnanců.
- smluvní (mimotarifní) mzda – uplatňuje se u TH zaměstnanců a nezastupitelných odborníků v dělnické kategorii. Uzavírá se na základě individuální smlouvy.

Porovnání vývoje stupnice hodinových mzdových tarifů dělnických povolání v období 2006 – 2008 se nachází v příloze č. 4.

3.7.4 Průměrné mzdy v Gala, a.s. v letech 2006 - 2008

Základem pro zařazování zaměstnanců podle povolání a funkcí do tarifních stupňů jsou katalogy prací, které u zaměstnanců dělnických kategorií využívají pro hodnocení prací 6 tarifních stupňů. Katalogy jsou uloženy u manažerů výroby, vedoucího personalistiky a na odborové organizaci.

Za práci v odpolední směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 5,50 Kč za hodinu. Odpolední směnou se rozumí směna ve vícesměnném pracovním režimu, v níž zaměstnanec odpracuje plných 7,5 hodin v době od 14 do 22,00 hodin. Příplatek lze vyplatit nejvýše za 7,5 hodin v jedné odpolední směně.

Za práci v noci, tj. v době od 22 do 6 hodin, přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 20 % průměrného výdělku. Práce v noci musí trvat nejméně 2 hodiny, aby byla splněna podmínka pro výplatu příplatku.

Za práci v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku.

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí bude vyplácen příplatek nejméně ve výši 6,50 Kč za hodinu. Seznam prací konaných ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí v Gala, a.s. je uveden v příloze kolektivní smlouvy. Vývoj průměrných mezd v období 2004 – 2008 dle rozdělení pracovníků prezentuje následující tabulka.

		2004	2005	2006	2007	2008
Dělníci přímí	Počet zaměstnanců	146	183	226	216	216
	Průměrná měsíční mzda	11 202	10 721	10 874	11 146	12 207
	% prům.mzdy k prům. v ČR	56%	56%	54%	51%	52%
Dělníci režijní	Počet zaměstnanců	20	21	25	23	23
	Průměrná měsíční mzda	10 978	11 463	11 215	12 287	13 287
	% prům.mzdy k prům. v ČR	55%	60%	55%	57%	56%
THP	Počet zaměstnanců	44	44	44	44	46
	Průměrná měsíční mzda	17 529	21 337	23 910	25 922	25 705
	% prům.mzdy k prům. v ČR	88%	112%	118%	119%	109%
GALA celkem	Počet zaměstnanců	210	248	294	284	286
	Průměrná měsíční mzda	12 494	12 673	13 005	13 836	14 491
	% prům.mzdy k prům. v ČR	63%	67%	64%	64%	62%
ČR	Průměrná měsíční mzda	19 890	19 030	20 211	21 692	23 542

Tab. č. 3 Vývoj průměrných mezd v Gala, a.s.. (Zdroj: Interní materiály Gala, a.s.)

Z tabulky je zřejmé, že průměrná mzda v Gala, a.s. je jen 62 % průměrné mzdy v České republice.

3.7.5 Mimořádné odměny

Mimořádné odměny oceňují práce vykonávané nad rámec popisu činností pracovního místa zaměstnance, nebo jsou vypláceny za přínos do hospodaření Gala, a.s. Odměnu pro zaměstnance navrhuje přímý nadřízený, schvaluje ekonomický nebo generální ředitel.

Od 1.1.2008 došlo ke změně odměňování výrobních dělníků. Cílem této změny bylo zlepšit motivaci výrobních dělníků, zajistit významnější meziroční nárůst mezd, sjednotit způsob odměňování v rámci společnosti, zjednodušit dosavadní způsob odměňování, navýšit tarifní složku mzdy. Navržený systém je dvousložkový – základní tarif + prémie dílny s cílem maximalizovat výši tarifů. Na dílnách došlo k následujícímu sjednocení tříd – manipulace a strojírenská výroba 6, konfekce 4, cpaní boxovacích pytlů a šití míčů 5. Přitom tarifní třídy zaměstnanců byly zachovány a mzdy se i nadále vyplácí dle osobních tříd. Kolektivní prémie bude vyplácena při splnění výkonových norem střediska dle návrhu mistra po odsouhlasení ekonomického ředitele. Třetí tarifní stupeň zajišťuje při plnění norem na 100 % minimální mzdu.

Tarifní stupeň	tarif	prémie 10 %	celkem	celkem šitá 2007 při 100%	celkem ost. 2007 při 100%
1	53,9	5,4	59,3	52,4	52,4
2	55,0	5,5	60,5	52,6	52,6
3	57,2	5,7	62,9	52,7	52,7
4	59,1	5,9	65,0	54,6	53,2
5	65,5	6,5	72,0	62,1	60,5
6	70,6	7,1	77,7	71,6	70,0

Tab. č. 4 Změna způsobu odměňování od roku 2008. (Zdroj: Interní materiály Gala, a.s.)

Touto změnou došlo k tomu, že při plnění výkonových norem na 100 % je zajištěna minimální mzda všem zaměstnancům společnosti. Dále došlo k výraznému nárůstu hrubých mezd cca 7 %. Došlo ke zjednodušení a sjednocení celého systému odměňování. Celkový dopad této změny do osobních nákladů společnosti byl cca 3 mil. Kč. Mzdové náklady vzrostly o 2,3 mil. Kč a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění vzrostly o 0,7 mil. Kč.

3.7.6 Odměny při významném jubileu

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům při významných životních jubileích (50 let věku a první skončení pracovního poměru po nabytí nároku na důchod) odměnu za dobře vykonávanou práci. O výši odměny rozhoduje zaměstnavatel na návrh příslušného vedoucího zaměstnance, přičemž se přihlíží k nepřetržité délce pracovního poměru v Gale a pracovní morálce jubilanta.

Výše odměny je odstupňována následovně:

při 5 – 9 letech pracovního poměru	2500 – 4200 Kč
při 10-15 letech pracovního poměru	4300 – 4900 Kč
při 16-20 letech pracovního poměru	5000 – 6000 Kč
při 21-25 letech pracovního poměru	6000 – 7000 Kč
při 26-30 letech pracovního poměru	7000 – 8000 Kč
při 31-35 letech pracovního poměru	8000 – 9000 Kč
při 36 letech a více	9000 – 10000 Kč

3.7.7 Sociální politika společnosti

Sociální náklady v roce 2009 byly schváleny takto:

Příspěvek na činnost odborů	75 000 Kč
-----------------------------	-----------

Příspěvek na letní dětskou rekreaci	45 000 Kč
Odměny jubilantům	70 000 Kč
Rehabilitační lázeňská péče Skalka	50 000 Kč
Rezerva na sociální výpomoci	10 000 Kč
Čerpání nákladů	250 000 Kč

Příspěvky jsou rozdělovány na základě žádostí zaměstnanců, jež musí předložit k projednání odborové organizaci. Při velkém počtu zájemců rozhoduje termín podání žádosti, dále se přihlíží k sociální situaci žadatele. Příspěvek na letní dětskou rekreaci je možno čerpat jen 1x do roka, maximální výše příspěvku na jedno dítě je 1000 Kč.

3.7.8 Péče o zdraví zaměstnanců

Zaměstnavatel zajišťuje závodní zdravotní péči. Zdravotní vyšetření zaměstnanců na rizikových a sledovaných pracovištích 1 x ročně a 1 x za 2 - 3 roky u ostatních zaměstnanců pracovišť, na nichž se riziková a sledovaná pracoviště nacházejí nebo přicházejí se škodlivinami do styku, a to na náklady zaměstnavatele. U THP je požadována pouze vstupní lékařská prohlídka, jejíž náklady nese zaměstnanec.

Závodní preventivní péči zaměstnanců v Prostějově zajišťuje praktická lékařka MUDr. Jarmila Ringlová v budově a.s. FTL, na Letecké ul. č. 8. Pro zaměstnance pracoviště v Rýmařově provádí závodní preventivní péči praktická lékařka MUDr. Kristina Volková ve zdravotnickém středisku v Rýmařově ul. Pivovarská 11. Pro zaměstnance pracoviště v Ostravě provádí závodní preventivní péči praktická lékařka MUDr. Marta Zajíčková ve zdravotním středisku na ulici Plzeňská 6 Ostrava.

Pro zaměstnance je zajištěn přímo v budově firmy provoz rekondičního střediska poskytující masáže, perličkové koupele, pedikúru atd. Na provoz tohoto střediska Gala, a.s. finančně přispívá. Zásady provozu rekondičního střediska jsou formulovány ve smlouvě o nájmu. Dále mají zaměstnanci možnost 1x týdně využívat kuželnu a 1x týdně tělocvičnu na volejbal.

3.7.9 Závodní stravování

Zaměstnavatel zabezpečuje svým zaměstnancům stravování v jídelně v areálu Gala, a.s.. Cena stravenky pro zaměstnance je stanovena v závislosti na ceně stravenky stanovené dodavatelem obědů a na výši příspěvku zaměstnavatele na stravování. V roce

2009 zaměstnavatel přispívá zaměstnancům částkou, rovnající se 50 % ceny stravenky. Pro rok 2009 byla cena stravenky stanovena na 57 Kč. Dále zaměstnavatel zabezpečuje chod závodní kantýny.

3.7.10 Bytová politika

Zaměstnancům slouží k přechodnému bydlení v Prostějově ubytovna na Tylově ulici a ubytovna v areálu závodu. Zásady pro ubytování jsou stanoveny v domovních řádech a ve smlouvě o ubytování. Ubytovna je využívána především zaměstnanci ze zahraničí a zaměstnanci v tíživé sociální situaci např. matkami samoživitelkami. Při nevyužití kapacity ubytovny kmenovými zaměstnanci, je ubytovna pronajímána cizím zájemcům.

Ostatní sociální služby

Zaměstnavatel přihlíží při uvolňování zaměstnanců z pracovního poměru z titulu organizačních změn k jejich stáří a sociálním poměrům.

Zaměstnavatel poskytuje osamělým ženám a mužům majícím v trvalé péči děti do 10 let vedle dovolené na zotavenou pracovní volno bez náhrady mzdy v kalendářním roce v době školních prázdnin, pokud tomu nebrání provozní důvody.

V rámci změn v nemocenském pojištění - první 3 dny na neschopence zaměstnanec nepobírá žádné dávky - zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, po vzoru jiných států Evropské unie, v kalendářním roce **3 dny zdravotního volna** za podmínky nahrazení vyčerpaných hodin do konce následujícího měsíce. O čerpání tohoto poskytnutého volna musí zaměstnanec informovat svého nadřízeného před začátkem směny.

Půjčky

Na základě písemné žádosti je poskytována zaměstnancům z odborových fondů návratná půjčka na koupi bytového zařízení do výše 10 000,- Kč. Podmínkou je trvání pracovního poměru v Gala, a. s. nejméně 2 roky.

Prémiový řád

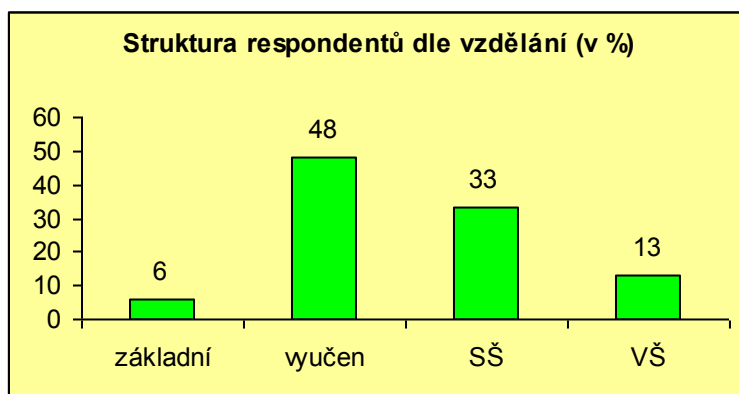
Prémiový řád se vztahuje na všechny zaměstnance akciové společnosti s výjimkou generálního ředitele a dalších generálním ředitelem určených zaměstnanců viz. příloha č. 3.

Poskytované školení zaměstnavatelem

Akciová společnost Gala umožňuje svým zaměstnancům školení a rekvalifikační kurzy. V rámci pracovní doby přímo ve firmě probíhá výuka anglického jazyka v délce 2 x 60 minut. Z důvodu efektivnosti výuky jsou zaměstnanci, dle jazykových znalostí, rozděleni do 5 skupin po 4 lidech. Do konce roku 2008 tyto kurzy zcela hradila firma. Roční náklady dosahovaly 196 000 Kč. Z důvodu úsporných opatření firma přistoupila ke spoluúčasti zaměstnanců a od 1.1. 2009 zaměstnanci přispívají 250 Kč měsíčně (cca za 8 hodin výuky). Dále se zaměstnanci mohou zúčastnit školení, ke zvýšení své kvalifikace, které jim firma po schválení plně uhradí.

4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

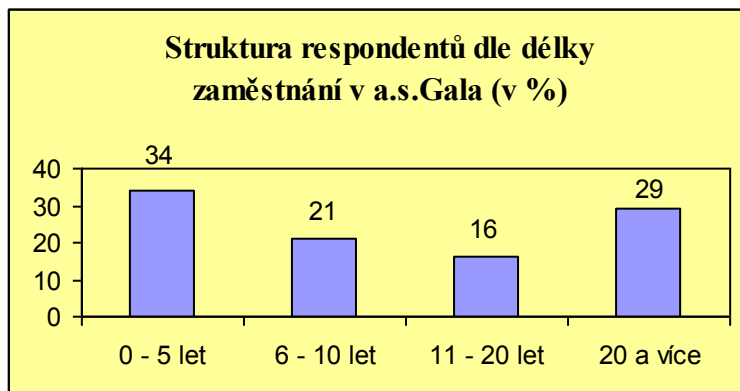
Dotazníky odevzdalo celkem 61 zaměstnanců, z toho 75 % žen a 25 % mužů, 47 % THP a 53 % zaměstnanců dělnických profesí. Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání je pro lepší názornost uvedena v následujícím grafu.



Graf č. 3 Struktura respondentů dle vzdělání (v %). (Zdroj: Autorka).

Z grafu je vidět, že největší počet dotazovaných tvořili zaměstnanci, jež jsou vyučeni buď přímo v oboru, nebo v jiném oboru.

Dalším vyhodnocovaným údajem byla délka zaměstnání v Gala, a.s.



Graf č. 4 Struktura respondentů dle délky zaměstnání v Gala, a.s. (v %). (Zdroj: Autorka)

Z grafu je jednoznačné, že firma má dlouholetou tradici, protože 29 % dotazovaných uvedlo, že je v Gala, a.s. zaměstnáno více než 20 roků, z toho také vyplývá i vyšší věkový průměr zaměstnanců.

Otázka číslo 1

Jak jste spokojen s náplní své práce?

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Spokojen	33	9	7	13	4
Spíše spokojen	22	8	1	11	2
Spíše nespokojen	6	4	1	1	0
Nespokojen	1	0	0	1	0

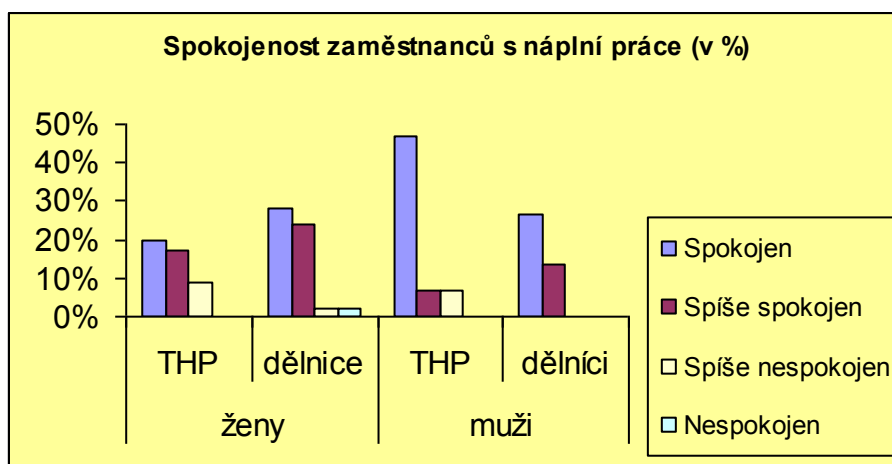
Tab. č. 5 Spokojenost zaměstnanců s náplní práce. (Zdroj: Autorka).

Možnost odpovědi	ženy		muži	
	THP	dělnice	THP	dělníci
Spokojen	20%	28%	47%	27%
Spíše spokojen	17%	24%	7%	13%
Spíše nespokojen	9%	2%	7%	0%
Nespokojen	0%	2%	0%	0%

Tab. č. 6 Relativní vyjádření spokojenosti zaměstnanců s náplní práce (v %). (Zdroj: Autorka).

Z celkového počtu dotazovaných je 90 % s náplní práce spokojeno, což je pozitivní zpráva pro vedení společnosti.

Z uvedených tabulek vyplývá, že nejvíce s náplní práce jsou spokojeni muži THP, naopak ženy THP jsou nejméně spokojené s náplní své práce, některé mimo jiné uvedly, že práce je stereotypní a nárazová, uvítaly by rovnoměrně rozvrženou práci. Z tohoto důvodu bych doporučila lépe plánovat činnosti, návod jak toho dosáhnout je uveden v návrhu motivačního programu.



Graf č. 5 Spokojenost zaměstnanců s náplní práce (v %). (Zdroj: Autorka).

Otázka číslo 2 a 3 se týkaly důležitosti obsahu práce a toho, zda zaměstnanec jejich práci baví. Odpovědi v těchto otázkách se odvíjely od odpovědi v první otázce, to znamená, pokud zaměstnanec v otázce číslo 1 odpověděl, že je s náplní práce spokojen, tak i v následujících dvou otázkách odpověděl, že obsah práce je pro něj určitě důležitý a práce ho rovněž baví.

Otázka číslo 4 slouží ke zjištění vztahu zaměstnance k jeho nadřízenému. Nabídnuté možnosti odpovědi byly následující:

- Velmi dobrý – téměř vždy mě vyslyší, poradí atd.
- Neutrální – pozdravíme se a tímto končí.
- Špatný – nepromluvíme na sebe.

Vyhodnocení otázky číslo 4 prezentují 2 následující tabulky.

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Velmi dobrý	38	11	7	14	6
Neutrální	22	8	2	12	0
Špatný	1	0	0	0	0

Tab. č. 7 Absolutní vyjádření vztahu zaměstnance k jeho nadřízenému. (Zdroj: Autorka).

Možnost odpovědi	ženy		muži	
	THP	dělnice	THP	dělníci
Velmi dobrý	24%	30%	47%	40%
Neutrální	17%	26%	13%	0%
Špatný	0%	0%	0%	0%

Tab. č. 8 Relativní vyjádření vztahu zaměstnance k jeho nadřízenému (v %). (Zdroj: Autorka).

Z tabulek vyplývá, že nejlepší vztah ke svému nadřízenému mají THP muži, lze se si to odůvodnit také tak, že ve vedoucích funkcích jsou ve firmě spíše muži a tudíž spolu jednají jako rovnocenní partneři. Dále se zastavím u hodnocení vztahu žen a jejich nadřízených. Dá se říct, že 54 % žen má se svým nadřízeným velmi dobrý vztah a 43 % neutrální, jež převládá spíše u žen dělnic. Lze si to vysvětlit tím, že mistrové výroby jsou pouze ženy a z připomínek, jež byly uvedeny v dotazníku vyplývá, že na pracovišti nejsou občas ideální vztahy, panuje zde nadřazenost a omezenost některých instruktorek, jež s řadovými zaměstnankyněmi nejednají vždy dle pravidel společenského chování. Dále ten vztah může být ovlivněn i druhem práce, který jim mistrová subjektivně přiděluje. Písemné připomínky jsou v jednání mezi personálním oddělením a vedením firmy.

Na otázku číslo 4 navazuje další otázka číslo 5, jež měla za úkol zhodnotit vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci. Dotazovaní měli na výběr ze tří možností :

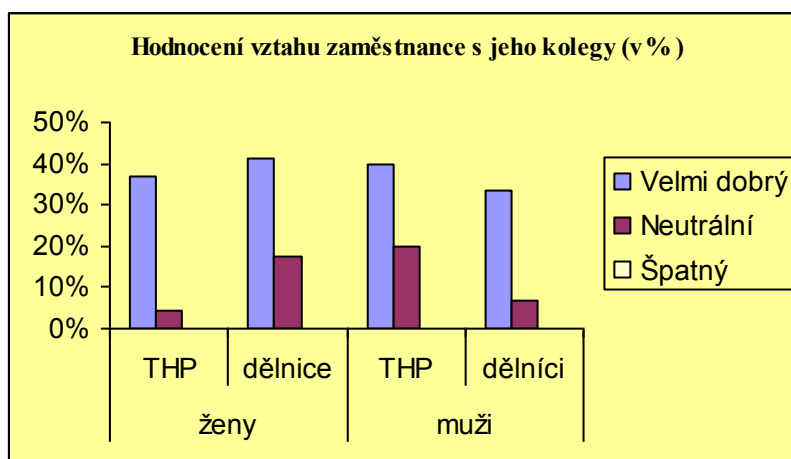
- Přátelské
- Neutrální
- Nepřátelské

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Velmi dobrý	47	17	6	19	5
Neutrální	14	2	3	8	1
Špatný	0	0	0	0	0

Tab. č. 9 Absolutní vyjádření vztahů zaměstnanců na pracovišti. (Zdroj: Autorka).

Možnost odpovědi	ženy		muži	
	THP	dělnice	THP	dělníci
Velmi dobrý	37%	41%	40%	33%
Neutrální	4%	17%	20%	7%
Špatný	0%	0%	0%	0%

Tab. č. 10 Relativní vyjádření vztahů zaměstnanců na pracovišti. (Zdroj: Autorka).



Graf č. 6 Hodnocení vztahu zaměstnance s jeho kolegy (v %). (Zdroj: Autorka).

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 77 % zaměstnanců má se svými kolegy přátelské vztahy, nejlepší vztahy mají mezi sebou ženy dělnice. Největší podíl neutrálních vztahů je u THP, kdy polovina z nich má se svými kolegy neutrální vztah tzn. že jejich vztah je omezen pouze na pozdrav.

Další otázkou číslo 6 jsem zjišťovala, zda se zaměstnanci domnívají, že vedení společnosti vede firmu správným směrem.

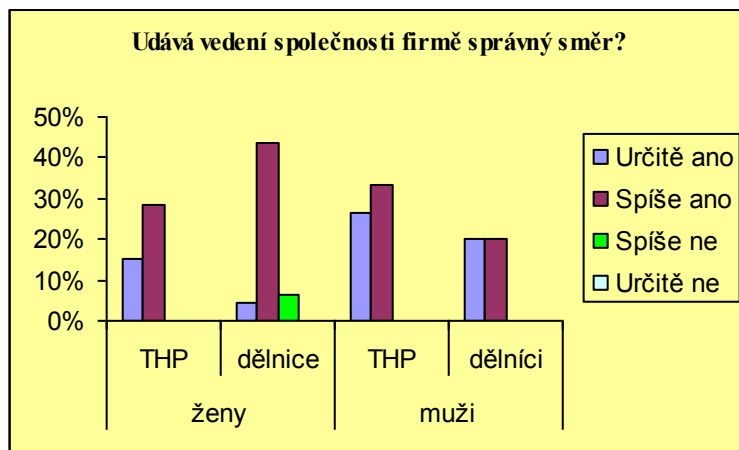
Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Určitě ano	16	7	4	2	3
Spíše ano	41	13	5	20	3
Spíše ne	3	0	0	3	0
Určitě ne	0	0	0	0	0

Tab. č. 11 Absolutní vyjádření zaměstnanců k řízení společnosti . (Zdroj: Autorka).

Možnost odpovědi	ženy		muži	
	THP	dělnice	THP	dělníci
Určitě ano	15%	4%	27%	20%
Spíše ano	28%	43%	33%	20%
Spíše ne	0%	7%	0%	0%
Určitě ne	0%	0%	0%	0%

Tab. č. 12 Relativní vyjádření zaměstnanců k řízení společnosti . (Zdroj: Autorka).

Celkem 69 % zaměstnanců odpovědělo na otázku: „Domníváte se, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr?“ – spíše ano, jen 27 % si je jisto, že je společnost vedena správným směrem. Pro lepší vyjádření slouží graf na další straně. Z výsledků plyne, že vedení společnosti, by se mělo více otevřít a lépe komunikovat i se zaměstnanci na nižších pozicích. Tato skutečnost může být dána i tím, že zaměstnanci nejsou dobře informováni o dění ve firmě. Největší spokojenost s vedením společnosti vyjádřili muži THP.



Graf č. 7 Názor zaměstnanců na to, zda vedení udává společnosti správný směr. (Zdroj: Autorka).

Otázka číslo 7 a 8 navazuje na předchozí otázku a hlouběji zjišťuje, jak často jsou zaměstnanci informováni o dění ve společnosti a zda zaměstnanci ví, jaká je strategie společnosti.

Znění otázky č. 7 : „Jak často jste informováni o dění ve firmě?“ Odpovědi jsou absolutně i relativně vyjádřeny v tabulkách uvedených níže.

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Několikrát do měsíce	29	16	8	2	3
Několikrát do roka	26	4	1	18	3
Vůbec nejsem informován/a	0	0	0	0	0

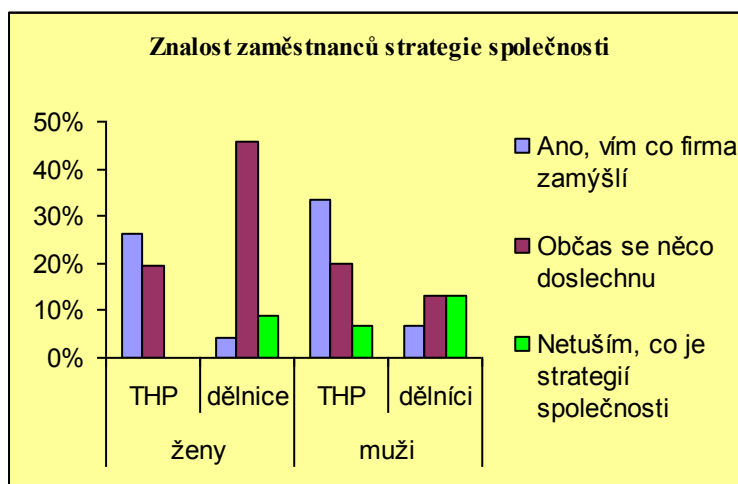
Tab. č. 13 Frekvence informovanosti o dění ve firmě. (Zdroj: Autorka).

Možnost odpovědi	ženy		muži	
	THP	dělnice	THP	dělníci
Několikrát do měsíce	35%	4%	53%	20%
Několikrát do roka	9%	39%	7%	20%
Vůbec nejsem informován/a	0%	0%	0%	0%

Tab. č. 14 Relativní vyjádření frekvence informovanosti o dění ve firmě (v %). (Zdroj: Autorka).

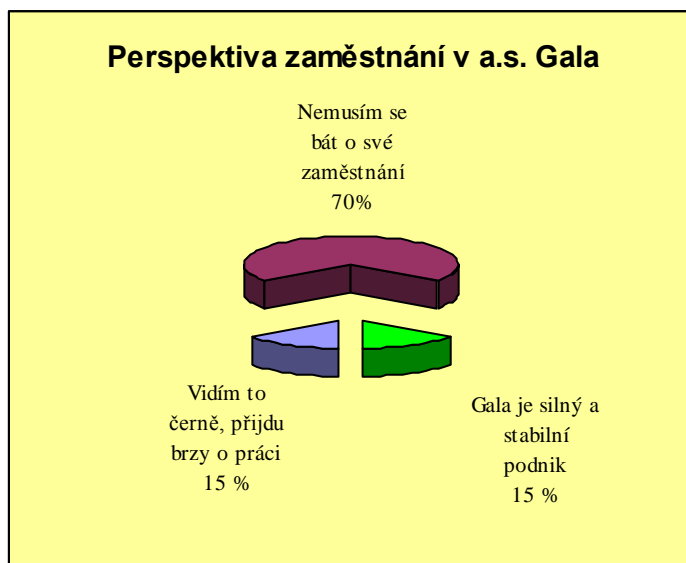
Nejčastěji jsou o dění ve společnosti informováni THP muži a to několikrát do měsíce, dále pak 35 % THP žen, z celkového počtu dotazovaných žen. Velmi zarážející je ovšem fakt, že 39 % žen z řad dělnic a 20 % mužů dělníků, jsou informováni jen několikrát do roka, což lze považovat za velmi nedostačující. Přitom je ve firmě zafixováno, že to co se řekne na poradách úseků a poradě vedení společnosti, tak jednotliví zástupci by dané informace měli předat dál. Z šetření ovšem vyplývá, že tomu tak není a s tím by se rozhodně mělo něco dělat viz.návrh motivačního programu.

Otázka číslo 8 měla návaznost na informovanost zaměstnanců a měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci jsou seznámeni se strategií společnosti v dalších letech. Téměř 57 % všech dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že se občas o strategii něco doslechnou. Z toho vyplývá, že informace, o tom jakým směrem se společnost bude rozvíjet, může být zkreslená. Přibližně 12 % zaměstnanců vůbec netuší, co je strategií společnosti, což opravdu stojí za zamyšlení, zda by se s tím nedalo něco dělat. Na grafu můžeme vidět, relativní vyjádření o tom, kolik % zaměstnanců ví, co má vedení společnosti v plánu.



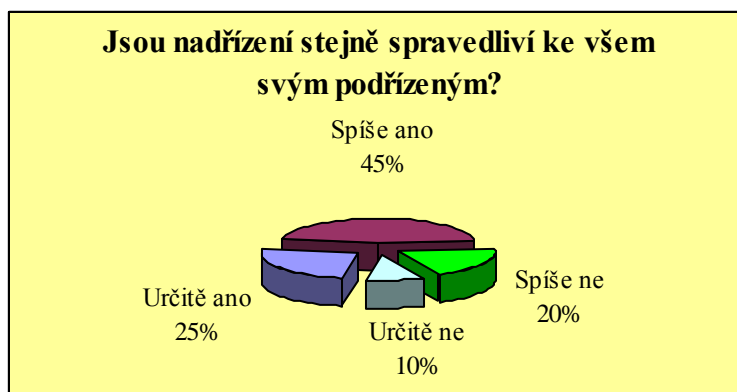
Graf č. 8 Znalost zaměstnanců strategie společnosti. (Zdroj: Autorka).

Otázka číslo 9 zjišťuje, jakou vidí zaměstnanci perspektivu zaměstnání v Gala, a.s.? Lze se domnívat, že v době ekonomické krize a po úpadku společnosti OP Prostějov, by se i zaměstnanci Gala, a.s. mohli cítit ohroženi ztrátou svého zaměstnání. Ovšem z dotazníku vyplynulo, že 15 % zaměstnanců si myslí, že je Gala silný a stabilní podnik – takto většinou odpovídali zaměstnanci starší 46 let a s délkou zaměstnání 20 a více let. Zatímco možnou hrozbu ztráty zaměstnání vidí 15 % zaměstnanců, většinu těchto odpovědí jsem nacházela v dotaznících, jež se mi vrátili z odloučené šicí dílny v Ostravě. Vedení firmy totiž zvažuje uzavření této dílny, z důvodu vysokých nákladů na normohodinu. Konečné rozhodnutí by mělo padnout do konce května.



Graf č. 9 Perspektiva zaměstnání v Gala, a.s. (Zdroj: Autorka).

Následující 10. otázka měla zhodnotit spravedlnost a objektivnost přímého nadřízeného ke svým podřízeným. Vyhodnocení odpovědí znázorňuje následující graf.



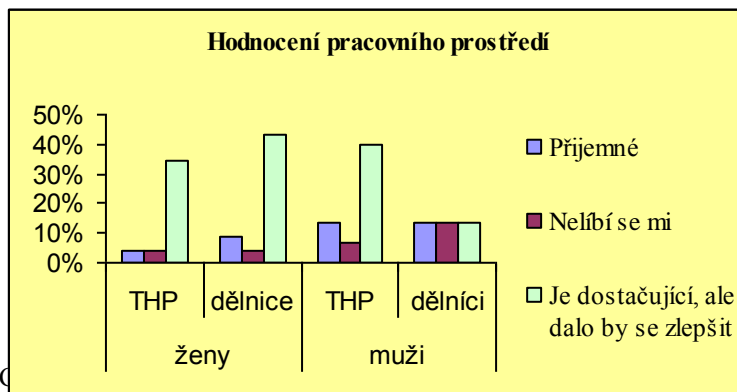
Graf č. 10 Spravedlnost a objektivnost přímých nadřízených. (Zdroj: Autorka).

Z výsledků vyplývá, že jen 25 % zaměstnanců se o svém nadřízeném vyjádřilo, že je ke všem stejně spravedlivý. Někteří sdělili i v čem se nespravedlnost projevuje – například v přidělování druhu práce či rozhodování o tom, kdo bude či nebude chodit na odpolední směnu. Přibližně 86 % THP své nadřízené hodnotilo jako spravedlivé, jež ke všem mají stejný přístup.

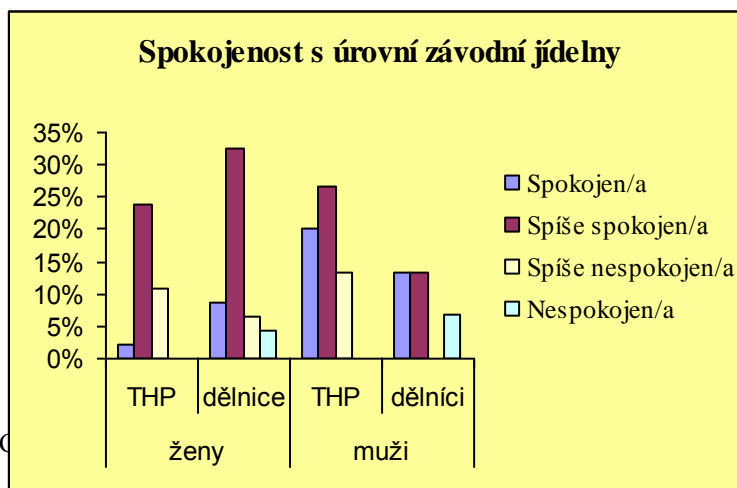
V 11. otázce měli možnost se zaměstnanci vyjádřit ke spokojenosti s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Přibližně 72 % zaměstnanců zhodnotilo své pracovní prostředí jako dostačující, jež by se dalo zlepšit. THP by uvítali lepší kancelářský nábytek a úpravu vjezdu do firmy (příjezdová komunikace je v havarijním stavu). Dále by uvítali společně s dělníky i klimatizace. Tento požadavek musím zhodnotit jako oprávněný, jelikož budova firmy je z velké části prosklená a v období léta je na pracovištích „jako ve skleníku“. Další požadavek dělníků byl na lepší šicí stroje a úpravu sociálního zázemí, jež bylo plánováno na rok 2009, ale z ekonomických důvodů se neuskuteční.

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Přijemné	10	2	2	4	2
Nelíbí se mi	7	2	1	2	2
Je dostačující, ale dalo by se zlepšit	44	16	6	20	2

Tab. č. 15 Vyjádření spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. (Zdroj: Autorka).

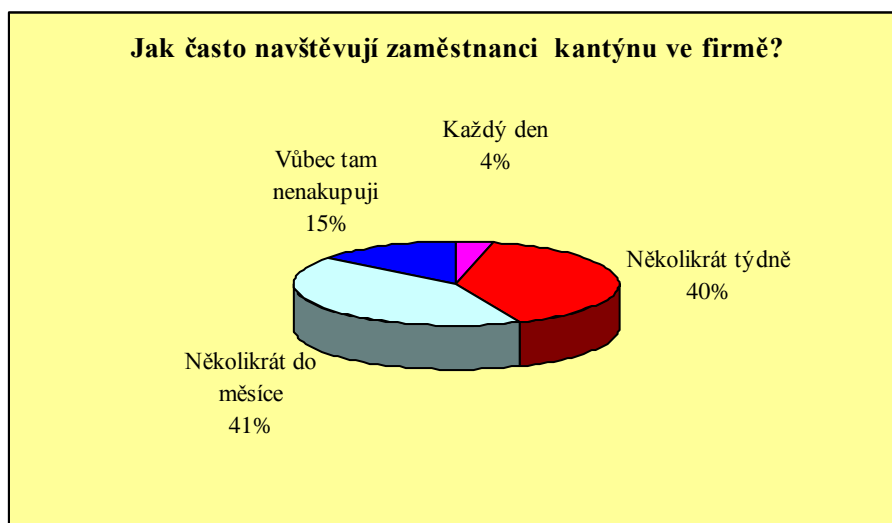


Na tuto otázku navazuje hodnocení stravování v závodní jídelně (ot. č. 12 a 13) a úrovně kantýny (ot. č. 14 a 15). Tyto otázky byly zařazeny na přání vedení společnosti, aby mohlo zjistit, jak často se zaměstnanci stravují a jak jsou spokojeni s úrovní jídelny. Téměř 36 % zaměstnanců se stravuje v závodní jídelně každý den a 38 % zaměstnanců několikrát týdně. Nejspokojenějšími strážníky jsou THP muži. Z celkového počtu strážníků je 16 % s úrovní jídelny spokojeno a 52 % spíše spokojeno. Nespokojenost zaměstnanci vyjádřili s přesolenými polévkami, nedostatečně teplými jídly a malými porcemi. Graf níže prezentuje spokojenost zaměstnanců s úrovní jídelny.



Vyhodnocení otázek číslo 14 a 15. Dle zjištěných odpovědí vyplývá, že 40 % zaměstnanců navštěvuje kantýnu několikrát týdně, takže její uzavření by bylo nepopulárním krokem ze strany vedení. Co se týče spokojenosti tak 20 % zaměstnanců

je naprosto spokojeno a 60 % je spíše spokojeno a rádi by uvítali více zeleniny a ovoce v nabídce závodní kantýny.



Graf č. 13 Frekvence nákupů zaměstnanců v závodní kantýně. (Zdroj: Autorka).

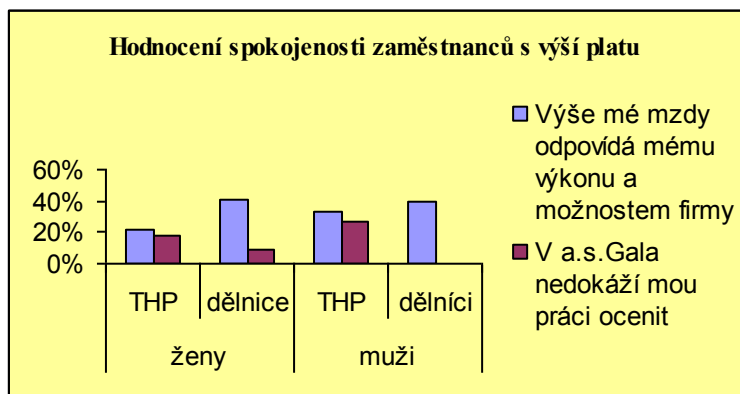
Další část dotazníku sloužila ke zjištění forem odměňování a spokojenosti s výší platu. V otázce číslo 16 měli zaměstnanci vybrat formu odměňování, jež je ve firmě vůči nim uplatňována. Téměř 80 % THP pracovníků, zaškrtnulo z nabídnutých možností: fixní plat, příspěvek na stravování, poskytování služebního mobilního telefonu, poskytování jazykových kurzů. Dělníci uváděli fixní plat, prémie, příspěvek na stravování.

Otázka číslo 17 byla otevřená a zaměstnanci měli možnost se vyjádřit, kterou formu odměňování by uvítali, kdyby je firma zavedla. Zaměstnanci například uváděli 13. plat, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění (převážně požadavek THP)

Otázka číslo 18 byla formulována takto: „Domníváte se, že byste za svou vykonanou práci byl lépe odměněn v jiné firmě?“ S následujícími možnostmi na výběr:

- V jiné firmě bych dostal/a méně peněz.
- Výše mé mzdy odpovídá mému výkonu a možnostem firmy.
- V Gale nedokáží mou práci ocenit.

Z šetření bylo zjištěno, že 44 % žen z THP žen si myslí, že v Gala, a.s. nedokáží jejich práci ocenit. Čtyři THP muži z celkově 9 dotazovaných se rovněž domnívá, že je ve firmě nedokáží dostatečně ocenit. Nejspokojenější skupinou jsou muži a ženy dělnických profesí. Tomu se nelze divit, poněvadž jsou odměňováni úkolovou mzdou tzn. dostanou mzdu za to, co skutečně vyprodukují.



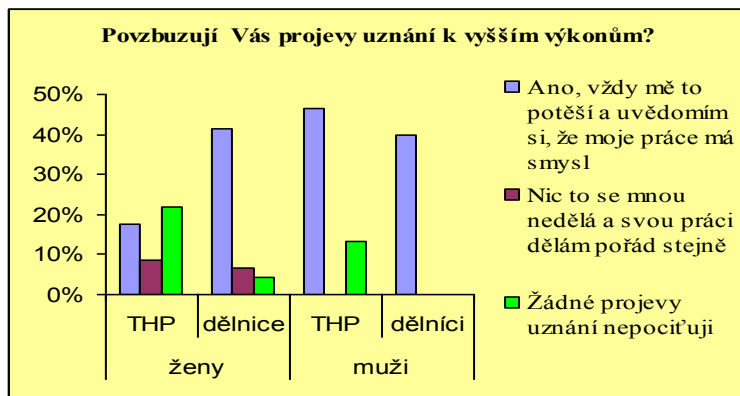
Graf č. 14 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s výší platu (v %). (Zdroj: Autorka).

Další blok otázek se týkal hodnocení pracovníků. Zaměstnanci měli v otázce číslo 19 odpovědět, zda je projevy uznání od nadřízených povzbuzují k vyšším výkonům.

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Ano, vždy mě to potěší a uvědomím si, že moje práce má smysl	40	8	7	19	6
Nic to se mnou nedělá a svou práci dělám pořád stejně	7	4	0	3	0
Žádné projevy uznání nepociťuji	14	10	2	2	0

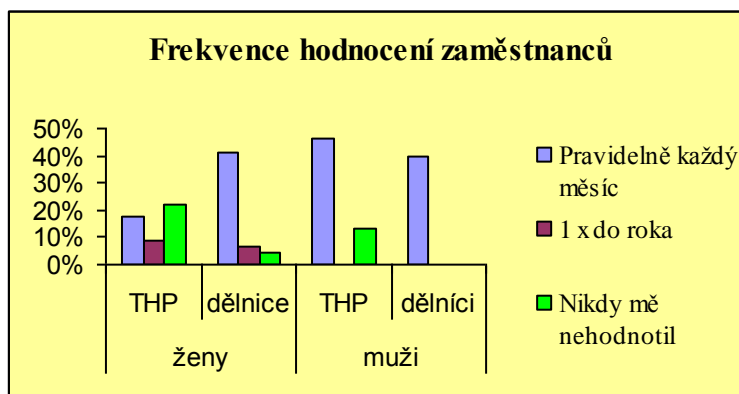
Tab. č. 16 Projevy uznání od nadřízených . (Zdroj: Autorka).

Z výsledků vyplývá, že téměř 66 % zaměstnanců pocítuje projevy uznání a vždy je to potěší a „nakopne“ do další práce. Ovšem 23 % zaměstnanců žádné projevy uznání nepociťují, týká se to převážně THP žen. Relativní vyjádření projevů uznání zobrazuje následující graf, dle kterého jsou nejvíce hodnoceni THP muži.



Graf č. 15 Projevy uznání od nadřízených (v %). (Zdroj: Autorka).

S předchozí otázkou úzce souvisí otázka číslo 20, která zjišťovala jak často jsou zaměstnanci svým nadřízeným hodnoceni za jejich odvedenou práci. Přibližně 70 % zaměstnanců je hodnoceno pravidelně každý měsíc, zbývajících 30 % buď jednou do roka nebo vůbec. Údajně nikdy hodnoceno nebylo 20 % THP žen a 12 % THP mužů, což vede k zamyšlení a případným návrhům hodnotícího programu pro THP.



Graf č. 16 Frekvence hodnocení zaměstnanců (v %). (Zdroj: Autorka).

Otázka číslo 21 posloužila ke zjištění, zda zaměstnanci říkají své názory a postoje k práci nahlas. Struktura odpovědí je uvedena v následující tabulce.

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Pokud mám jiný názor, tak jej řeknu nahlas	47	17	8	16	6
Mám strach, že bych přišel/a o práci	6	0	0	6	0
Neříkám, lepší je mlčet	8	3	1	4	0

Tab. č. 17 Postoj zaměstnanců k projevení svého názoru. (Zdroj: Autorka).

Z dotazníku vyplývá, že 77 % zaměstnanců se nebojí říci svůj názor na hlas, což je velké pozitivum, že zaměstnanci nemají pocit, že když řeknou svůj názor, že nebudou

nijak postiženi atd. Necelých 10 % žen dělnických profesí má strach, že by přišly o práci, když by řekly svůj názor nahlas před nadřízeným.

Další otázka číslo 22 měla odpovědět na to, zda jsou zaměstnanci v Gala, a.s. natolik spokojeni, že by zaměstnání právě v této firmě doporučili někomu ze svých přátel?

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Určitě ano	6	2	1	3	0
Spíše ano	33	10	6	13	4
Spíše ne	16	6	1	8	1
Určitě ne	3	1	1	1	0

Tab. č. 18 Doporučení zaměstnání ve firmě svým přátelům. (Zdroj: Autorka).

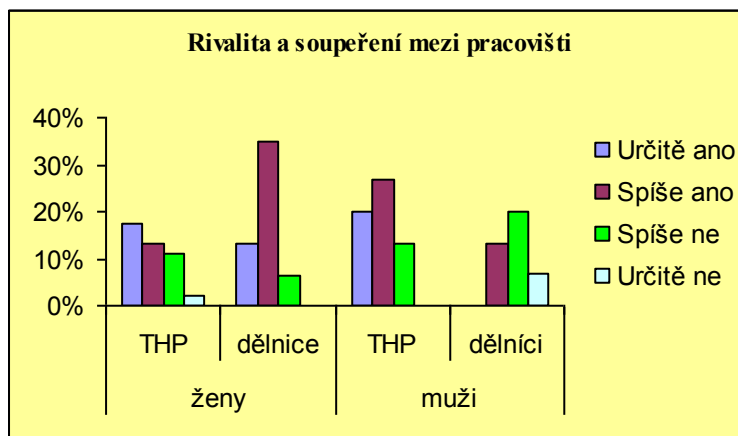
10 % zaměstnanců by svým známým doporučilo zaměstnání v Gala, a.s., 56 % spíše ano, z toho lze odvodit, že zaměstnancům k úplné spokojenosti v tomto zaměstnání něco chybí – možné zlepšení pracovního prostředí či hodnotícího systému, by vedlo k tomu, že by zaměstnanci na tuto otázku odpovídali „určitě ano“ ve větší míře.

Otázka číslo 23 zjišťovala, zda zaměstnanci vnímají mezi jednotlivými pracovišti rivalitu a soupeření. 28 % zaměstnanců odpovědělo, že určitě ano. Vedení firmy je známo, že mezi šicí dílnou a dílnou míčů je velká rivalita a zaměstnanci těchto dílen se nemají moc v oblibě, je to dáno především ve výši vyplácených mezd, kdy na míčích jsou o něco vyšší mzdy. I z výsledků dotazníku vyplývá, že ženy dělnice se domnívají, že je mezi pracovišti rivalita. Celých 47 % odpovědělo spíše ano. Soupeření a rivalitu vůbec nepocítují jen 3 % dotazovaných.

Možnost odpovědi	Odpovědi celkem	THP		Dělníci	
		Ženy	Muži	Ženy	Muži
Určitě ano	17	8	3	6	0
Spíše ano	28	6	4	16	2
Spíše ne	13	5	2	3	3
Určitě ne	2	1	0	0	1

Tab. č. 19 Vnímání rivality a soupeření mezi pracovišti. (Zdroj: Autorka).

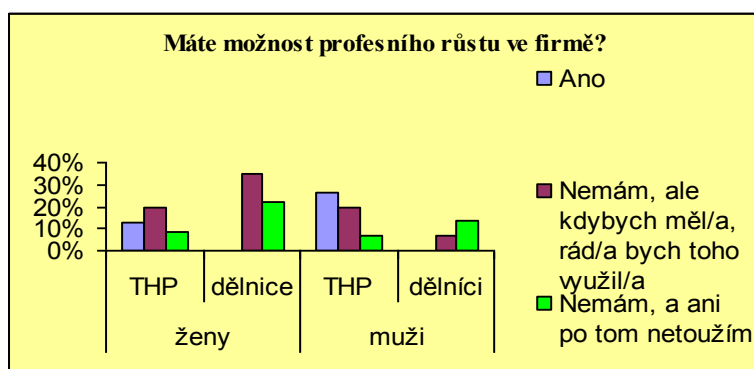
Relativní vyjádření odpovědí na otázku číslo 23 v následujícím grafu.



Graf č. 17 Rivalita a soupeření mezi pracovišti (v %). (Zdroj: Autorka).

Otázku číslo 24 ohledně ochranných a pracovních pomůcek, vyhodnotím jen ve stručnosti. THP muži i ženy mají vše do potřebujících k výkonu své práce. Dělníci muži i ženy většinou požadují častější výměnu pracovních oděvů a obuvi, která se z ekonomických důvodů ve firmě provádí jen v nejnútnejších případech. Avšak při průchodu dílnou bychom zjistili, že většina zaměstnanců nemá oblečena firemní trička ani vhodnou obuv. Práci vykonávají v oblečení, které jim vyhovuje a typem obuvi mnohokrát porušují pravidla bezpečnosti práce. Zde by stálo za zvážení zpřísnění pravidel pro odívání na pracovišti.

25. otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci ve firmě možnost profesního růstu. Celkem 18 % zaměstnanců uvedlo, že má možnost profesního růstu, 52 % zaměstnanců nemá možnost profesního růstu, ale kdyby tuto možnost měli, tak by ji rádi využili. Relativní vyjádření možnosti profesního růstu uvádí následující graf.



Graf č. 18 Možnost profesního růstu (v %). (Zdroj: Autorka).

Otázkou číslo 26 měli zaměstnanci ohodnotit faktory pracovní motivace. Bodové rozpětí bylo následující - 1 – velmi důležité, 2 – spíše důležité, 3 - spíše

nedůležité, 4 – nedůležité, 5 – nedokáží posoudit. Nabídnuté faktory pracovní motivace a jejich hodnocení od zaměstnanců uvádí následující tabulka.

	Ženy THP	Muži THP	Ženy dělnice	Muži dělníci	Průměrné hodnoty
Možnost vzdělávání a rozvoje	1,4	1,8	4,0	2,0	2,3
Možnost povýšení	2,6	2,4	2,9	2,3	2,5
Charakter práce (pracovní náplň)	1,0	1,4	2,0	1,0	1,3
Platové ohodnocení	1,3	1,3	1,0	1,0	1,1
Jednání s respektem a úctou	1,3	1,9	1,9	1,0	1,5
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1,4	1,9	2,6	1,3	1,8
Užitečnost práce	1,1	1,4	2,0	1,3	1,4
Jistota zaměstnání	1,0	1,4	1,0	1,0	1,1
Pružná pracovní doba	2,7	2,9	2,4	1,8	2,4
Penzijní připojištění	2,6	2,8	1,3	1,8	2,1
Vybavení pracoviště	1,9	1,9	1,3	1,3	1,6
Dovolená navíc - 5.týden	2,3	2,3	1,1	1,5	1,8

Tab. č. 20 Průměrné hodnocení pracovních faktorů dle jednotlivých skupin zaměstnanců. (Zdroj: Autorka).

Hodnoty v tabulce jsou vypočítány průměrem ze všech odpovědí dle pohlaví a profese v Gala, a.s.

Možnost vzdělávání a rozvoje je nejdůležitější pro ženy THP, naopak nejméně důležitý je tento faktor pro ženy dělnice. Možnost postupu na vyšší pozice není zas až tak důležitá pro zaměstnance této společnosti. Platové ohodnocení spolu s jistotou zaměstnání tvoří pomyslný vrchol pracovní motivace a je pro všechny zaměstnance velmi důležitý. Charakter práce je nejdůležitější pro THP ženy a muže dělníky. Jednání s respektem a úctou je nejdůležitější pro muže dělníky. Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky je nejméně důležitý pro ženy dělnice. Užitečnost práce je nejdůležitější pro ženy THP. Pružná pracovní doba je u dotazovaných zaměstnanců považována za spíše nedůležitou. Vybavení pracoviště je pro zaměstnance důležitější z hlediska pracovní motivace, než příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Dovolenu navíc by nejvíce ocenily ženy dělnice, tomu se nelze divit, protože převážně u šiček vznikají nemoci z povolání jako je například onemocnění karpálními tunely.

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a zaměstnanci měli možnost vyjádřit se, co by se dalo udělat, aby se jim lépe pracovalo, mohli uvést svá přání a připomínky. Dovoluji si zde citovat některé připomínky.

„Instruktorky s námi nejednají jako s normálními lidmi“.

„Přesné vymezení pravomocí a odpovědnosti a ne aby si každý dělal, co chce“.

„Zajímalo by mě, dle čeho se přiděluje, kdo a co bude dělat“.

„Nespravedlivě se přidělují odpolední směny“.

Z odpovědí dotazovaných bohužel vyplynulo, že chování některých nadřízených, konkrétně instruktorek se vyjímá morálním normám. Dále by si přáli rovnější podmínky při přidělování práce, zprůhlednění rozdělování zaměstnanců, jež půjdou či nepůjdou na odpolední směnu. Od THP vyplynuli připomínky k rozdělování pravomocí a přesnému vymezení pravomocí.

5 Návrh motivačního programu

Motivační program lze chápat buďto jako dílčí nebo jako ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů. Já se spíše pokusím o tvorbu dílčího motivačního programu, jež má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. Aby mohl být motivační program účinný měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů, jež by měla být součástí celkové strategie firmy

Cílem motivačního programu je vytvořit zaměstnancům takové podmínky (prostředí, vnitřní motivace), které by je vedly k vyšším výkonům a spokojenosti v práci.

Domnívám se, že době finanční krize a úspor nákladů není možné po firmě, jež se snaží bez velkých ztrát přežít, chtít aby do motivačního programu investovala velké finanční prostředky, tudíž se budu snažit najít nákladově přijatelný motivační program pro zaměstnance Gala, a.s. Úkolem tohoto návrhu by mělo být sestavení systému prvků, jež by zaměstnance alespoň částečně nebo zcela motivoval k efektivnější práci, lepší kvalitě odvedené výroby atd.

Je prokázáno, že silněji působí motivace vnitřní, motivace, kdy subjekt přijme cíl organizace, nebo úkol za svůj, kdy jej práce motivuje sama o sobě. Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že zaměstnanci Gala, a.s. nejsou dostatečně informováni o dění ve firmě a mnoho z nich ani netuší, co je strategií společnosti. Jak se tedy řadový zaměstnanec má vnitřně motivovat, když netuší, co je cílem a čeho chce podnik dosáhnout? Proto navrhuji okamžité zlepšení informovanosti zaměstnanců, již se dá dosáhnout konáním krátkých porad (cca 15 minut) na jednotlivých výrobních střediscích, vždy po velké poradě vedení společnosti, která se koná 1 x za 14 dní. Za informování zaměstnanců na konkrétních úsecích (výrobních střediscích) by měli zodpovídat jednotliví členové vedení společnosti. Konání porad by bylo nejvhodnější ve 14 hodin, kdy je konec pracovní doby na dílnách. Souhrnné informace vystavit na stávajících nástěnkách ve firmě, kde by si informace mohli přečíst nepřítomní zaměstnanci.

Dalším motivačním prvkem by mohl být optimální balíček benefitů, jež je důležitou otázkou personální politiky společnosti. Bohužel stávající personální oddělení

z důvodu pracovní vytíženosti není schopno program benefitů sestavit. Proto považuji za nutnost využít služeb externího odborníka, pro nějž bude sestavení tohoto programu méně náročnější než pro stávající personální oddělení, jež by muselo přijmout dalšího pracovníka.

Ekonomické zhodnocení tohoto návrhu – přijmout nového pracovníka vs. využití služeb externího odborníka.

Kalkulace mzdy nového pracovníka, v případě, že by jeho nástupní mzda činila 15 000 Kč.

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	675	1 350
Sociální pojištění	975	3 750
Superhrubá mzda	20 100	
Sleva na dani	2 070	
Daňové zvýhodnění	0	
Záloha na daň	945	
Daňový bonus	0	
Čistá mzda	12 405	

Tab. č. 21 Kalkulace nákladů na externího odborníka. (Zdroj: Autorka).

Při zjišťování agentur, které by zajistili sestavení systému benefitů, jsem zjistila, že v blízkosti sídla firmy v Prostějově se žádná taková agentura nenachází. Díky tomu jsem musela oslovit agentury až z Prahy (např. Loyalty Partners Cz, s.r.o. a String Data s.r.o.). Cena sestavení systému se odvíjela od počtu zaměstnanců. Z dotazníkové šetření nabídky personálních agentur (telefonické dotazování, emailový kontakt) jsem zjistila, že sestavení systému benefitů firmě přímo na míru externím odborníkem, by firmu přišlo cca na 50 000 – 60 000 Kč. Některé agentury takové služby nejsou schopny zajistit.

Nejen z ekonomických důvodů bych firmě doporučila vyhledat externího odborníka, ale také proto, že dotazníkové šetření vykazují větší návratnost, je-li prováděno nezávislou externí osobou. Zaměstnanci bývají při rozhovoru s cizím člověkem více otevřenější, než kdyby s nimi mluvil personalista firmy, a tím bude dotazníkové šetření také objektivnější.

Možná nabídka benefitů pro zaměstnance Gala, a.s.

Často využívaným prostředkem k udržení si dobrých zaměstnanců bývá příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Tento typ benefitu je daňově uznatelnou položkou. Tento typ motivace je v Gala, a.s. bohužel využíván jen u vedení společnosti. Dalším motivujícím prvkem mohou být dárkové poukazy téměř na cokoliv tzv. Cafeteria systém, což je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonus, který si přesně přeje. Tento systém je motivačně účinnější a vede k vyšší spokojenosti většiny zaměstnanců. Cafeteria systém byl zaveden především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných skupin, kde má každý jinou prioritu svých sociálních potřeb. Často bývá uváděno, že takový typ motivace má velmi pozitivní a dlouhodobý vliv na udržení a budování vztahů se zaměstnanci. Typů poukázek, jimiž je možno odměňovat své zaměstnance, je na trhu v České republice nespočetné množství. Dle dotazníkové šetření v roce 2007, jež provedla firma Sodexo Pass ČR, jsou hitem benefity pro volný čas, kdy zaměstnanci velmi oceňují příspěvky na sport, kulturu, zdraví... V Gala, a.s. by zaměstnancům nejvíce vyhovovali dárkové poukazy na volný čas a jejich možné využití v rekondičním středisku v sídle firmy a na rekreaci, jež bývá nabízena odborovou organizací.

Na základě vyhodnocení otázky číslo 1, kdy si převážně ženy THP stěžují na nerovnoměrné rozložení práce během měsíce a poté následně práci ve stresu, navrhuji uspořádat kurz Time managementu. Většina vzdělávacích agentur tento kurz pořádá.

Na internetu jsem našla mnoho nabídek kurzů – např. společnost Tutor, s.r.o. nabízí dvoudenní kurz v Brně za 5 499 Kč, při přihlášení více zaměstnanců na kurz poskytuje 10 % slevu. Další společností nabízející kurz je firma PC – Dir Real, s.r.o., která dvoudenní kurz v Brně nabízí za 5 712 Kč. Dle průzkumu nabídek na internetu jsem zjistila, že cena takového kurzu je nabízena v relaci od 3 000 Kč do 7 000 Kč pro jednoho pracovníka. Záleží na délce a obsahu kurzu. Při účasti zaměstnanců na těchto kurzech by firmě vznikly i další náklady na stravné cca 60 Kč na den/osoba a cestovné do Brna cca 140 Kč jízda vlakem a 44 Kč doprava MHD. Vzhledem k počtu THP žen by bylo vhodnější, kdyby firma toto školení pořádala přímo ve firmě. Přes vzdělávací

agenturu např. TSM, s.r.o. si objednat školitele. Školení v této podobě by se mohlo zúčastnit až 15 THP.

Cena kurzu (8 hodin) (lektor + stud.materiály)	20 000
Počet zaměstnanců	15
Náhrada mzdy (prům.denní vyměř.základ * počet zam.)	650 * 15 = 9 750
Celkové náklady	29 750

Tab. č. 22 Kalkulace nákladů na kurz Timemanagement v Gala, a.s. (Zdroj: Autorka)

Na základě uvedené kalkulace a propočtu lze říct, že uspořádání kurzu přímo ve firmě bude méně nákladnější než posílat zaměstnance na školení mimo firmu.

Kurz by ženám přinesl zlepšení a zefektivnění jejich pracovní činnosti, zkvalitnění organizace práce, rozpoznání priorit během pracovní činnosti a následné sestavení harmonogramu priorit během dne, uměly by analyzovat pracovní úkoly a časové ztráty. Cílem kurzu agentury je, aby účastníci kurzu získali zaměřené praktické rady a doporučení, které mohou následně využít a realizovat.

Příklad osnovy kurzu³²

- 1) Cílový management jako zásadní součást časového managementu
- 2) Úvod do hospodaření s časem, časový management
- 3) Metody plánování času, time management čtvrté generace
- 4) Denní záznam
- 5) Analýza využívání času, ztrátové faktory
- 6) Identifikace časových ztrát
- 7) Výkonnost a koncentrace
- 8) Eisenhowerův princip hospodaření s časem
- 9) Stanovení priorit
- 10) Hodnotová analýza časové náročnosti
- 11) Analýza činností a času
- 12) Praktické rady, jak šetřit čas

³² <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/time-management-otevreny/BK0065788>

Ke zvýšení motivace zaměstnanců by firma mohla využít kurz „**Motivace zaměstnanců**“. Agentura Tutor s.r.o. nabízí kurz za 3570 Kč. Na tento kurz by firma mohla vyslat 3 manažerky výroby. Tento kurz by je měl naučit, jak vést zaměstnance k vyšším výkonům, umět si vytvořit efektivní motivační plán a zdravě konkurenční prostředí. Dále by se měly manažerky naučit rozlišit vnitřní a vnější motivaci, překovávat motivační bariéry

Obsah kurzu „Motivace zaměstnanců“³³

1. Vnitřní a vnější motivace.
2. Komplexní motivační systém.
3. Tvorba a zavádění motivačních systémů.
4. Umění specifické a individuální motivace.
5. Výběr, stanovení a plnění motivačních cílů.
6. Motivace sebe a druhých.
7. Role pracovních pozic v motivačním procesu.
8. Osobnostní rozvoj jako motivační příčina.
9. Vliv inovací na motivaci zaměstnanců.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Počet zaměstnanců	3
Cena na osobu (v Kč)	3 570
Poskytnutá sleva 10 % z ceny celkem	1 071
Náklady na stravné os/den/Kč	60
Náklady na cestovné (vlak/bus + MHD) v Kč	190
Celkové náklady v Kč	10 389

Tab. č. 23 Kalkulace nákladů na kurz „Motivace zaměstnanců“. (Zdroj: Autorka)

Dle Herzbergovy teorie motivace vyplývá, že mezi hygienické faktory řadí i fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Této problematice se věnovala otázka číslo 9, kdy jsem zjišťovala, jakou perspektivu zaměstnání zaměstnanci ve firmě vidí. Velmi mě udivilo, že v době hromadného propouštění, 70 % dotazovaných uvedlo, že se o své zaměstnání nemusí bát, tzn. věří tomu, že Gala v době

³³ <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/motivace-zamestnancu-1/BK0065514>

krize udrží své postavení. Možná je to i tím, že firma nevyvolává zbytečnou paniku mezi zaměstnanci, v případě odbytových potíží. Spokojenost s pracovním prostředím zjišťovala otázka číslo 11, v níž 72 % zaměstnanců uvedlo, že je dostačující, ale dalo by se zlepšit. K tomuto bych jen navrhla, že firma má dostatek svých vlastních pracovníků, jež by mohla využít ke zlepšení pracovního prostředí vlastními silami. Jednalo by se například o vymalování šaten dělníků – kalkulaci nákladů malování šaten pomocí vlastních zaměstnanců vs. využití služeb soukromé firmy P. Josef Šibl uvádím v následující tabulce.

	S pomocí vlastních zaměstnanců
Celková plocha nátěru	530 m ²
Orientační cena Primalex Standard 5,6 Kg	120 Kč
Spotřeba nátěru	1 kg barvy na 8 m ²
Počet balení Primalexu (5,6 kg)	12 ks
Kalkulace mzdy 2 zaměstnanců, celková práce cca 30 hodin, celkové náklady mzdu 76,5 Kč/hod.	2 292 Kč
Ostatní malířské potřeby (váleček, sádra...)	400 Kč
Celkové náklady	4 132 Kč
Vs.	
Kalkulace nákladů Soukromá firma	
Celková plocha nátěru	530 m ²
Cena za m ² (1 nátěr, zamazání děr)	18 Kč
Celkové náklady	9 540 Kč

Tab. č. 24 Kalkulace nákladů na úpravu šaten dělníků. (Zdroj: Autorka)

Z porovnání je zřejmé, že zlepšení pracovního prostředí dělníků je o polovinu levnější pomocí vlastních zaměstnanců než při využití služeb soukromé firmy.

Z odpovědí na 20. otázku „ Jak často Vás hodnotí Váš nadřízený?“ vyplynulo, že 30 % zaměstnanců je hodnoceno velmi zřídka cca jednou do roka. Přitom z předcházející otázky číslo 19 vyplynulo, že projevy uznání „nakopnou“ 66 % zaměstnanců k lepším výkonům. Proč tedy těch 30 %, což je asi 90 zaměstnanců

nemotivovat k lepším výkonům, tím že jim projevíme uznání a pochvalu za jejich odvedenou práci?

Z nabídky mnoha kurzů, jež se týkala hodnocení zaměstnanců, mě velmi zaujala nabídka agentury z Havířova „Vzdělávání a rozvoj dospělých s.r.o.“, jež nabízí dvoudenní kurz za 7 000 Kč, v ceně je zahrnuto občerstvení po celou dobu školení a výukové materiály. Program prvního dne je následující - hodnocení zaměstnanců; hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jeho význam a cíle; možnost hodnocení pracovního výkonu, význam hodnocení podle kompetenčního modelu; příprava hodnocení zaměstnanců ve společnosti; vedení hodnotícího pohovoru; vyhodnocení hodnotícího pohovoru. Ve druhém dni semináře bude personalista firmy proškolen v oblasti - vzdělávání pracovníků, nastavení vzdělávání ve společnosti, motivační funkce vzdělávání, zásady plánování a stanovení cílů vzdělávání, analýza vzdělávacích potřeb, tvorba systému vzdělávání, vyhodnocení systému vzdělávání, měření efektů vzdělávání, zpětná vazba. Oblast zpětné vazby bych považovala za velmi důležitou, protože z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci postrádají zpětnou vazbu od svých nadřízených tzn. že přijdou za nadřízeným s nějakým problémem, ten je sice vyslechne, ale zaměstnanec se už nedozví, co a jak se vyřešilo. A z takového jednání pak zaměstnanci usuzují, že jít za nadřízeným, je naprosto zbytečné, protože ten s tím stejně nic neudělá. Tento kurz je samozřejmě určen nejen pro personalisty, ale i pro nadřízené, jež by se naučili hodnotit své podřízené a tím je motivovat k lepším výkonům. Cílem kurzu je mimo jiné i zdůraznění, že hodnocením se posilují vztahy k zaměstnancům.

Zbývá jen doufat, že až pomine ekonomická krize, tak že bude možné plně realizovat uvedené návrhy a tím alespoň trochu zvýšit motivaci zaměstnanců.

Závěr

Předložená diplomová práce se zabývá analýzou současného stavu motivačního programu ve firmě Gala a.s. Na základě vyhodnocení vyplněných dotazníků od zaměstnanců jsem zjistila, jaká je úroveň motivace ve firmě. Celkově by se dala úroveň motivace považovat za dobrou, i přesto je ovšem několik základních věcí, kterými by se mohla vylepšit motivace zaměstnanců k lepším výkonům. Chtěla bych zdůraznit, že zaměstnanci vyplňovali dotazníky v době, kdy na společnost nedoléhala finanční krize, ta dolehla až v únoru 2009, kdy německý zákazník výrazně ponížil objednávky. Od poloviny března docházelo k personálním změnám cca 20 % zaměstnanců bylo propuštěno z důvodu poklesu zakázek a následného omezení výroby. Domnívám se, že pokud bych dotazníky rozdávala v době propouštění, odpovědi v některých otázkách by byly odlišné od odpovědí, jež jsem vyhodnocovala pře propouštěním a i návratnost by byla určitě nižší.

Pro zjištění stavu motivace zaměstnanců jsem využila dotazníkové šetření. Sestavený dotazník obsahoval 27 otázek. Zaměstnanci byli dotazováni jak otevřenými otázkami, tak uzavřenými otázkami s nabídnutými možnostmi odpovědi.

Celkem bylo rozdáno k vyplnění 70 dotazníků, návratnost byla cca 87 %. Struktura respondentů dle pohlaví – 75 % ženy a 25 % muži, dle funkce ve firmě – 47 % THP a 53 % zaměstnanců dělnických profesí. Vyhodnocení dotazníků ukázalo, že 90 % zaměstnanců je s náplní práce spokojeno a jejich práce je baví. Další otázky zjišťovaly vztahy zaměstnance k přímému nadřízenému – nejlepší vztahy k nadřízenému mají THP muži, 43 % žen dělnic má s nadřízeným neutrální vztahy. Co se týká vztahu mezi zaměstnanci na pracovišti, tak 77 % všech dotazovaných uvedlo, že se svými kolegy mají přátelské vztahy. Dále vyplynulo, že mezi dělníky jsou přátelštější vztahy než mezi THP. Odpovědi na 6. až 8. otázku se staly podmětem k návrhu na zlepšení komunikace mezi vedením společnosti a řadovými zaměstnanci.

V době sběru dotazníků zaměstnanci odpovídali, že pracují ve stabilní firmě a že se nemusí o své zaměstnání bát. Dále zaměstnanci měli možnost zhodnotit, zda jsou jejich nadřízení stejně spravedliví ke všem svým podřízeným. Větší nespravedlnost

v jednání nadřízených pocítují samozřejmě dělníci, kde se to projevuje především v nespravedlivém přidělování určitých druhů prací. Zaměstnanci jsou dále spokojeni s úrovní závodní jídelny i kantýny.

K možnostem odměňování se zaměstnanci měli možnost vyjádřit v otázce číslo 17. Ve firmě by uvítali 13. plat, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění. O výši mzdy se 73 % dotazovaných vyjádřilo, že odpovídá jejich výkonu a možnostem firmy.

Další blok otázek se týkal hodnocení výkonu pracovníků. Nejméně hodnoceny jsou prý THP ženy. Z celkového počtu je 70 % zaměstnanců hodnoceno každý měsíc. Pravidelné hodnocení dělníků probíhá prostřednictvím vyhodnocování výkonových norem a tak se každý dozví jaký je výkon a může se porovnat s ostatními a zamyslet se nad svým výkonem.

V závěru dotazníku zaměstnanci hodnotili faktory pracovní motivace, které jsou pro ně samotné nejvíce důležité a naopak nejméně důležité. Pomyslný vrchol pracovní motivace tvoří platové ohodnocení a jistota zaměstnání, za tím následovala pracovní náplň a užitečnost práce. Nejméně motivující pro zaměstnance Gala, a.s. je možnost povýšení a pružná pracovní doba. V poslední otázce mohli zaměstnanci uvádět svá přání a připomínky.

Na základě analýzy dotazníkového šetření jsem navrhla následující opatření:

- zlepšení informovanosti zaměstnanců – konání krátkých porad, informace zveřejňovat na nástěnkách;
- sestavení optimálního balíčku benefitů pomocí externího odborníka;
- zavedení Cafeteria systému – poukázky pro volný čas a rekreaci;
- uspořádání kurzu „Time managementu“ přímo ve firmě Gala, a.s.;
- účast manažerek výroby na kurzu „Motivace zaměstnanců“;
- částečná úprava areálu firmy a oprava sociálního zázemí pro dělníky;
- účast personalisty na kurzu hodnocení zaměstnanců.

Domnívám se, že stanovený cíl diplomové práce se mi podařilo splnit.

Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7219-014-8
4. CASCIO, W.F. *Managing human resources*. 1st ed. New York: McGraw – Hill Book Company, 1986. 625 p. ISBN 0-07-010302-X
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
6. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
7. FREEMANTLE, D. *50 maličkostí, které mají vliv na motivaci a vedení týmu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 125 s. ISBN 80-7261-147-X
8. HARVEY, CH. *Umění motivovat. Cesta k úspěchu*. 1.vyd. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-23-0
9. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. Šlapanice: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-8651-720-9
10. IVANCEVICH, J.M. *Organizations. Behavior. Structure. Processes*. 7th ed. USA: Homewood Irwin, 1997. 774 p. ISBN 0-256-08046-1
11. JIRÁSEK, F., MARQUES, C. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Bankovní institut a.s., 1996. 275 s.
12. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
13. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1
14. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8

15. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261s. ISBN 978-80-247-2202-3
16. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydání, Praha: Management Press, 1998. 399s. ISBN 80-85646-49-8.
17. MURLIS, H., ARMSTRONG, M. *Reward management*. 5th ed. London, Philadelphia: Kogan Page, 2007. 722 p. ISBN 978-0-7494-4986-5
18. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
19. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
20. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
21. STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1.vyd. Karviná: SLU v Opavě. 1997. ISBN 80-85879-79-4
22. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
23. TORRINGTON, D. *Human resource management*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall, 2002. 668 p. ISBN 0-273-64639-7
24. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
25. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4
26. <http://ipodnikatel.cz/odmenovani-a-motivace-zamestnancu/>
27. <http://www.hays.cz/employers/motivating-your-staff.aspx>
28. <http://www.inc.cz/know-how-banka/motivace-zamestnancu/>
29. <http://www.educity.cz/skoleni-kurzy/article/id/672520>
30. <http://www.mineralfit.cz/clanek/3185--motivace-zamestnancu---jak-na-to-.html>
31. www.gala.cz

Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

CZK – mezinárodní označení měny České republiky

ČR – Česká republika

EURO – jednotná měnová jednotka států Evropské unie

FIBA – Mezinárodní basketbalová federace (International Basketball Federation)

FIVB – Mezinárodní volejbalová federace (Fédération internationale de volleyball)

HV – hospodářský výsledek

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

MHD – městská hromadná doprava

n. p. – národní podnik

THP – technicko hospodářský pracovník

USD – oficiální měna Spojených států amerických

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační schéma Gala, a.s.

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Prémiový řád Gala, a.s.

Příloha č. 4 Přehled vývoje tarifů 2006 - 2008